

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية

إعداد الطالب
إسماعيل محمد الصرايرة

إشراف
الدكتور غازي رسمي أبو قاعود

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــــــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فـــي الإدارة الــعامة قــــسم الإدارة العــامــة

جامعة مؤتة، 2011

الإهداء

أُهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان لهما الفضل في تنشئتي وتعليمي ....

إلى الذي رباني صغيرا ولم يراني كبيرا ... إلى روح والدي الطاهرة ... فله مني الدعاء بالرحمة.

إلى والدتي الحنون .... لها مني الدعاء بالصحة.

إلى إخوتي ماهر ومالك وإبراهيم ... وأخواتي.

إلى رفيقة دربي وشريكي في الضراء والسراء ... زوجتي العزيزة.

إلى زينة الحياة أبنائي الأعزاء مجد ورشاد وجواد واحمد ....

وأهديه إلى زملاء العمل ....

إسماعيل محمد الصرايره

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد..

يدعوني واجب الوفاء والعرفان بالجميل إن أتقدم في نهاية هذه المرحلة العلمية بالشكر الخاص والتقدير العالي إلى أستاذي الفاضل الدكتور غازي أبو قاعود على جهوده المستمرة طيلة فترة إشرافه على هذه الرسالة، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، الأستاذ الدكتور حلمي شحاده، والدكتورة فاطمه الربابعه، والدكتور احمد علي صالح على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة، ولأعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى عطوفة السيد أديب عساف الذي مهد لي طريق العلم، والى أخي وزميل الدراسة علاء القراله.

إسماعيل محمد الصرايره

فهرس المحتويات

المحتوى	**الصفحة**

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية الأردنية

إسماعيل محمد الصرايره

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها (200) مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، واعتمادا على المتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن درجة ممارسة أبعاد عناصر التحليل الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية جاءت مرتفعة، وأن تصورات المبحوثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة جاءت أيضا مرتفعة.

2- وجود أثر لدرجة ممارسة التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية.

وأوصت الدراسة على أن تبقى وزارة الداخلية الأردنية على هذا النهج من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى استمرار واستقرار الوزارة ومقدرتها على مواجهة التحديات والتغييرات المستمرة، والقيام بعمليات التطوير المستمرة وإعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل يلبي خدمة العملاء.

Abstract

The impact of strategic analysis on Business Processing Reengineering in Jordanian ministry of interior.

Ismail Mohamed AL-Sarayreh

Mu'tah University, 2011

This study aimed at identify in the impact of analysis strategic on Business Processing Reengineering in Jordanian ministry of interior. To achieve the goals of this study, a questionnaire was designed and developed as an instrument to collect data. A sample was chosen randomly using simple random sampling method. The sample was (200) employees, The Statistical Package Social Science (SPSS) was used to analyze the data.

The study has reached upon the following Conclusions:

1- The results indicated that the degree of analysis strategic practices and its dimensions in Jordanian ministry of interior was high. While the employees perceptions toward the Business Processing Reengineering in Jordanian ministry of interior was also high.
2- The results indicated that there was an impact of analysis strategic practices and its dimensions on Business Processing Reengineering in ministry of interior.

The study recommended that the Jordanian ministry of interior preserve the way of analysis strategic to avoid the challenges and changes in its external and internal environment, and the Business Processing Reengineering should focus on needs of customers.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

تواجه الحكومات الحالية تحديات كثيرة منها تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد المادية، وكذلك التغيّرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من الاستمرار والاستقرار في بيئة متغيرة.

لذلك فعلى هذه الحكومات أن تنهج مناهج وسبل جديدة متطورة وأن تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة عليه، وان تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وعلى إداراتها الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثون باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور المستمر، وهذا ما تسعى إليه وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية.

ومن هنا حتى تستطيع المنظمات العامة على وجه الخصوص تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية، لا بّد عليها أن تدرك وتطبق التحليل الاستراتيجي لجميع أنشطتها الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق مزايا تنافسية من حيث الأداء وتقديم أفضل الخدمات.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول وجود معيقات تنظيمية تعاني منها وزارة الداخلية الأردنية تتمثل في البيئة الداخلية، إضافة إلى تأثرها بالبيئة الخارجية المحيطة بها والمتمثلة بالتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية، والتي تؤثر إما بطريقة سلبية أو إيجابية على عمليات ونشاطات ونمو وتوسع الوزارة، مما يفرض عليها الاستجابة والتغير والتكيف مع تلك التطورات والتغيرات المتسارعة،

ومعالجة تلك المعيقات والتغلب على آثارها، وذلك لضمان استمرارية وتفاعل الوزارة مع المجتمع وتميزها تنافسيا، وذلك من خلال توظيف عناصر التحليل الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، لهذا جاءت هذه الدارسة للبحث في أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول : ما مدى وضوح مفهوم التحليل الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال الثاني : ما مدى وضوح أبعاد عناصر التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) في وزارة الداخلية الأردنية؟

السؤال الثالث : ما مستوى توافر أبعاد عناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في وزارة الداخلية الأردنية؟

السؤال الرابع : ما مستوى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (ثقافة المنظمة، والاتصال الإداري، واستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي، وتمكين العاملين، والاستعداد للتغيير) في وزارة الداخلية الأردنية؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1- كونها تناولت مفهومين على درجة من الأهمية وهما التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى وزارة الداخلية الأردنية، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، ولأنها مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى

تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية والإبداعية.

2- قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع التحليل الاستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3- من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات قد تضيف هذه الدراسة شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمي، وتوجه أنظار القائمين على وزارة الداخلية الأردنية إلى أهمية توافر أبعاد عناصر التحليل الإستراتيجي وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. إلقاء الضوء على إطار مفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. التعرف على مدى توافر عناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في وزارة الداخلية الأردنية.
3. التعرف على مدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (ثقافة المنظمة، والاتصال الإداري، واستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي، والتمكين الإداري، والاستعداد للتغيير) في وزارة الداخلية الأردنية.
4. تشخيص أثر عناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية.

5. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات وتحديد استراتيجية مناسبة للوصول لدرجة التميز في الأداء من خلال توافر عناصر التحليل الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

6.1 فرضيات الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التحليل الإستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأبعادها (ثقافة المنظمة، والاتصال الإداري، واستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي، والتمكين الإداري، والاستعداد للتغيير)، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التحليل الإستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التحليل الإستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التحليل الإستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في إستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي للأفراد كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التحليل الإستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص

والتهديدات في البيئة الخارجية) في التمكين الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التحليل الإستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل:

التحليل الاستراتيجي: هو مقدرة المنظمة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وصولا بالمنظمة إلى الاستمرار والاستقرار والمنافسة، وتحقيق أفضل أداء.

1. تحليل البيئة الداخلية:

المقصود بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هي معرفة العوامل الداخلية والتي تقع ضمن سيطرة المنظمة والمتمثلة بنقاط القوة والتي تؤثر إيجابا على نشاطات وأهداف المنظمة كإمكانيات المنظمة المادية، والبشرية، ونقاط الضعف التي تؤثر سلبا على نشاطات المنظمة وأهدافها كضعف الموارد المادية، وبطء عمليات المنظمة.

2. تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة هو عملية استكشاف للعوامل الخارجية للمنظمة، والمتمثلة بالفرص وهى العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المنظمة كالدعم الحكومي، والتهديدات وهى العوامل الخارجية التي تؤثر سلبا على أداء المنظمة كالمؤشرات الاقتصادية السلبية.

ب. المتغير التابع:

إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إعادة تصميم العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث التغيير التنظيمي بشكل يركز على العملاء، والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف، لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء كالتكلفة، وسرعة الإنجاز، ومستوى الخدمة وجودتها.

1- ثقافة المنظمة:

مجموعة القيم والمبادئ والاقتراحات المبتكرة والمطورة في المنظمة والتي يتم تعلمها لتصبح طريقة جديدة وصحيحة للتفكير عند تطبيق مراحل مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2- الاتصال الإداري:

هي عملية تبادل للمعلومات بين مرسل ومستقبل بهدف القيام بالأعمال الضرورية وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وهي عملية ضرورية عند البدء بتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق أهداف التنظيم.

3- استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي:

يهدف التدريب والتأهيل المعرفي للموظف إلى تكيّف الأفراد وتأقلمهم مع المتغيرات التي تحصل على مستوى العمل، وهو الوسيلة إلى مواكبة التطورات التي تشهدها بيئة المنظمة.

4- التمكين الإداري:

العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين في المستويات الدنيا قدر معين من السلطة، ومنحهم الحرية للقيام بوظائفهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم، مما يعزز الثقة لديهم وشعورهم بأنهم شركاء في العمل.

5- الاستعداد للتغيير:

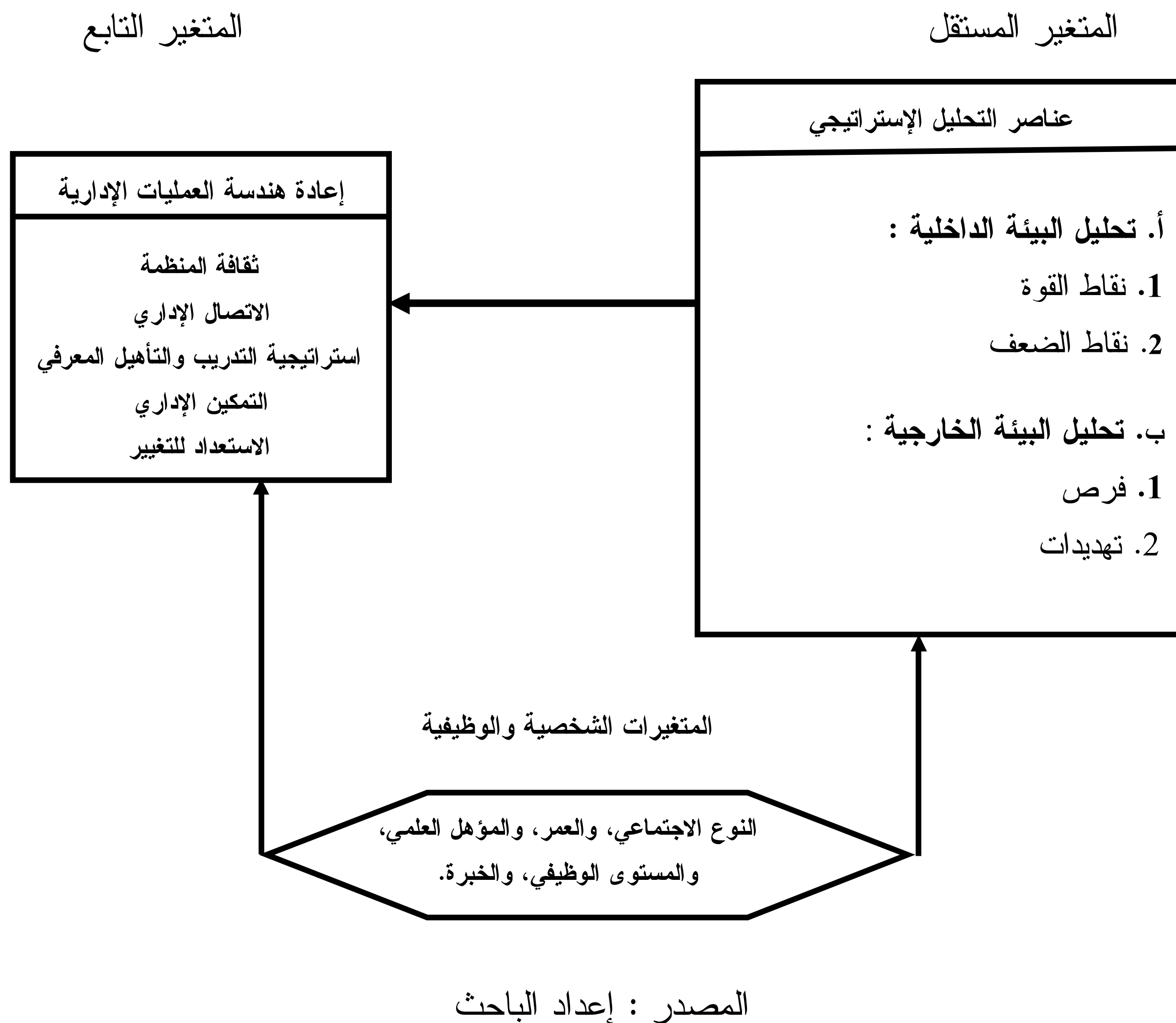
وجود دافع لدى أفراد المنظمة بالحاجة للتغيير والتطبيقات التي يمارسونها في المنظمة، وإدراكهم بضرورة إحداث تلك التغييرات الايجابية، وعدم البقاء في الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي.

1. 8 أنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو عناصر التحليل الاستراتيجي، أما المتغير التابع فهو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

شكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من منهج شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى. (المجمع العربي للمحاسبين، 2001: 6).

ويسمى أحيانا بتحليل الموقف أو بتشخيص الموقف لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المنظمة، من بيئة خارجية وعناصر داخلية، وهذا التحليل ضروري لتحديد الخصائص الاستراتيجية، كما يساعد في تحديد أنشطة جديدة ستمارسها المنظمة أو إلغاء لبعض الأنشطة التي تشكل عبء على المنظمة. وتقوم المنظمة بعملية التشخيص ومن ثم بعملية التحليل الاستراتيجي لسببين أولهما عندما تعاني المنظمة من اضطرابات ومشاكل حيث يكون التحليل الاستراتيجي ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المنظمة، ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها. وثانيهما إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة إذ أن اللجوء للتحليل في هذه الحالة بهدف محاولة المنظمة تحسين أدائها من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة (حياة، 2007 :19-20).

إن احد أهم الأهداف الاستراتيجية هو تحسين وتعزيز الموقف الاستراتيجي في البيئة التي تعمل بها المنظمة، وذلك لغرض اختيار الاستراتيجية من جهة الاستمرار في مجال العمل من جهة أخرى، ويعد التحليل الاستراتيجي الأمر الأهم في عملية تحديد الموقف الاستراتيجي إذ إن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص نقاط القوة والضعف من جانب والفرص والتهديدات من جانب آخر تعتبر بمثابة المضمون الحقيقي لعملية تحديد الموقف الاستراتيجي سواء الموقف الحالي أو المستقبلي للمنظمة (أبو قاعود، 2006 :171).

وتمثل البيئة كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنشأة سواء كان في الإمكان التحكم فيها والسيطرة عليها أم لا، ويتوقف نجاح المنشأة إلى حد كبير على دراستها للعوامل البيئية والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها (المغربي وغربية، 2006 :116).

ويُعرّف اليسون وجود (Allison & Jude, 2005) التحليل الاستراتيجي على أنه "عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها".

ويُعرّف أيضا على انه "مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيّرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات" (الحسيني، 2006: 120).

ويرى جنكس ودزني (Jennings & Disney, 2006) على أن التحليل الاستراتيجي "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها".

ويُعّرف أيضا على انه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي" (الغالبي وإدريس، 2007 :131).

ويُنّظر إلى التحليل الاستراتيجي على انه "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجية الموضوعة، ويمثل أيضا عملية تخطيط طويلة المدى يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة"(Al-Shammari & Hussein, 2008)

كما وينظر إلى التحليل الاستراتيجي على انه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة" (الكرخي، 2009: 166).

وتتطلب مرحلة التحليل الاستراتيجي تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 8).

وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي إلى:- (الدجني، 2006: 49)

1- المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.
2- المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيّمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.
3- المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً.

وتعرف الدراسة التحليل الإستراتيجي على أنه دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية باعتماد مجموعة من التقنيات لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والقوة والضعف في البيئة الداخلية بما يسهم في التعرف على أسباب متغيرات البيئة المتسارعة.

أهمية دراسة التحليل الإستراتيجي:

بين ألبكان (Alpkan, et.al, 2005 :36) أهمية دراسة التحليل الإستراتيجي في كونها تؤدي إلى: المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وإيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات

في الصناعة، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وبيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة، وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص المتاحة من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

وتُعّد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المنظمة، ذلك أن الأعمال اليوم أصبحت تتسم بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية وما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد. (سامي، 2007 :33-36). ومن خصائص بيئة المنظمة التي تساعد على دراستها وسهولة تحليلها هي: (الكرخي، 2009: 146-147).

1- حدود البيئة بمعنى أن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجه يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة.
2- التفرد حيث تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى فالبرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا ان درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى.
3- تغّير البيئة وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقلبة لا ثبات فيها وان بعضها ما يمكن قياسه والبعض الآخر ما لا يمكن قياسه.
4- صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة حيث أن التغييرات التي تحيط بالبيئة ليست من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيميائية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها، فان ما يحكم بيئة المنظمة هو متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة في كثير من الأحيان

إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.

5- التأثير المتداخل للمتغيرات وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى.

6- خضوع المنظمة لآثار البيئة حيث لا يمكن لأية منظمة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أداءها ونموها كما إنها تترك بعض الآثار على البيئة.

7- فعالية أثار البيئة حيث تختلف منظمة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فان نجاح أية منظمة يكمن في قدرتها على التحليل العميق والكفء لبيئتها الداخلية والخارجية من اجل وضع اليد على ذات الفعل المؤثر على نشاطها.

ويتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفير مجموعة من الشروط أهمها: وضع نظام فعّال للمعلومات الاستراتيجية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها، لان هذا النظام يساعد المنظمة على تقييم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة، وإجراء كشف كامل لبيئة المنظمة عن طريق إجراء المسوحات والاستقصاءات التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل، ووضع تصور سيناريو للمستقبل البديل المشرق للمنظمة لكي يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل (الكرخي، 2009: 149).

أهمية تحليل البيئة الخارجية:

إن دراسة وتحليل البيئة الخارجية يعتبر أحد العناصر الهامة عند إعداد الإستراتيجية، وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية: (سامي، 2007 :33-36).

1- يعتبر الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة وخصائص المتغيرات البيئية الخارجية، ذلك أن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها الأمر الذي يستوجب وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.

2- ان نجاح أي منظمة وبالتالي بقاءها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكّيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف ذوي العلاقة في هذه البيئة.

3- تواجه المنظمات العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط والقيود والتهديدات التي تؤثر في سلوكها، وقدرتها وكفاءتها في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يفرض على المنظمات إدراك أين ترتكز هذه الفرص والقيود والتهديدات، وأبعادها واتجاهاتها وتأثيرها قبل وضع خطط وبرامج العمل الخاصة بها، وتتأثر أهداف المنظمات بمتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، حيث تضطر عادة إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغيير في الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة لما يكون في المتغيرات البيئية من فرص أو قيود وتهديدات.

4- تتأثر إستراتيجية المنظمة وسياساتها وخططها بالظروف البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو تسويقية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية، الأمر الذي يتطلب من المنظمة أن تكون دائما في منطقة وضوح الرؤيا مع بيئتها الخارجية وما يكمن فيها من فرص أو قيود أو تهديدات.

وتؤكد الدراسات على أن أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في إنها تساعد المنظمة على تحديد النقاط الآتية: (المغربي، 1999 :109)

1- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

2- الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا،آلات،أفراد) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

3- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية

والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقاتها – التأثير والتأثر– بالمنظمات المختلفة.

4- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع الجماهير التي ستتعامل معها المنظمة.

ويُمكّن تحليل البيئة الخارجية من الكشف عن الآثار التي تحملها هذه البيئة من جرّاء التغيّرات التي تحدث بها على المنظمة في الوقت الحاضر، فإن تحليل هذه البيئة يجب ألا يقتصر على الوضع الراهن بل لا بد وأن يمتد للفترة القادمة من حياة المنظمة، وذلك من خلال الفعاليات التالية التي يمكن أن يلعبها في توفير بيئة أكثر وضوحا في ظل تسارع التغييرات وظروف عدم اليقين: (الكرخي،2009: 168)

1- التشخيص المبكر: وذلك عن طريق التحديد المبكر لإرشادات وملامح التغيرات التي يمكن ان تطرأ على البيئة واتجاهاتها.

2- متابعة التغيرات القادمة: وذلك عن طريق تطوير نظام متابعة يلاحق التغييرات في البيئة الخارجية منذ بداية نشوءها والتطورات اللاحقة بها والتعرف على آثارها.

3- التنبؤ: وضع الوسائل الفنية اللازمة التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالنتائج الناجمة عن التغيرات في البيئة من خلال توظيف البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المظنة من خلال توظيف البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من خلال نظام المتابعة أعلاه.

4- التقييم: تحديد الأوقات التي يتوقع ان يحدث فيها هذه التغييرات وتأشير أهميتها على المنظمة.

ان القرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها للتعامل مع أوضاع غير يقينية بحيث إنها ستنفذ في المستقبل، وقد يكون المستقبل البعيد، ولذا فقد يكون من المستحيل التحديد بصورة قاطعة ما سيحدث مستقبلا، فالتحليل الاستراتيجي يهدف إلى حصر عوامل التأثير في البيئة الخارجية بصورة يسهل فهمها والتعامل معها وعادة ما يبدأ المحلل منهجه التحليلي بالسؤال عن مدى عدم التأكد في البيئة المعينة وما هي

أسبابه وكيف يمكن التعامل معه. وبيئة المنظمة الخارجية قد تكون: (سالم،2009: 31-33).

1- بيئة بسيطة مستقرة، وذلك يعني ان المنظمة تواجه بيئة لا تحدث فيها تغييرات كبيرة وهامة ومن النوع الذي لا يصعب فهمه، وفي هذه الحالة قد يكفي المنظمة الاعتماد على التحليل التاريخي لفهم هذه الظروف، وتحديد الاستجابة الملاءمة لها، والتحليل التاريخي يمكن ان يبرز نمطا معينا يتوقع استمراره في المستقبل.

2- وقد تكون بيئتها بيئة ديناميكية، تدل على ان البيئة تتغير بمعدلات عالية، حيث لا يمكن اتخاذ قرارات المنظمة على افتراض ان ما حدث في الماضي سوف يستمر في المستقبل، وهنا تقوم عملية التحليل الاستراتيجي على وضع عدة بدائل مستقبلية يمكن للمنظمة الاختيار منها حسب مدى صحة الافتراضات.

3- وقد تكون بيئة المنظمة بيئة معقدة، حيث تواجه المنظمة بيئة يصعب فهم عوامل التأثير الناتجة عنها، ويعزى التعقيد إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة، وهنا لا بد من النظر في مدى ملائمة الهيكل التنظيمي والنظم والأساليب الإدارية المتبعة في المنظمة كجزء من التحليل الاستراتيجي.

أما أدوات تحليل البيئة الخارجية فمنها تحليل (PEST) لتحليل البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية والقانونية والاجتماعية والتقنية، وتحليل متغيرات بيئة المهمة فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل استراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات، فيما يعتمد مدخل (PORTER) على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين وتتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد والمحتملين، ومنتجي السلع البديلة، والمجهزين والمشترين، وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي. (زويلف، 2009: 3).

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

إن تحليل البيئة الداخلية يُعنى بإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، عن طريق إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي والموقف الفعلي

للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها وذلك من أجل بناء إستراتيجيات فعّالة تساهم في الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة وتعويض نقاط الضعف، وأن أهمية تحليل البيئة الداخلية تتجلى في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط. وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر. واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية. وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة. (سامي، 2007 :33-40).

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها (هاينز، 2007 :66).

وتتمثل العوامل الداخلية الواجب دراستها في مجموعة العوامل التي تمثل القدرات الامكانات المتاحة للمؤسسة، سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال والآلات والمباني وغيرها، أو بشرية كالقدرات الإدارية وتوافرها كما ونوعا، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ومدى قوته، إضافة إلى العوامل المعنوية، كقوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، ومدى حرصهم على مؤسستهم، وعموما يمكن تقسيم هذه العوامل أو المتغيرات إلى ثلاث عناصر هي:(حياة،2007 : 32-33).

أ- الهيكل التنظيمي: هو الوسيلة الرئيسية المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف، وهو يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمؤسسة، بل يتغير تبعا للمواقف وحسب درجات التأثير وهذا بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية،

حيث إن التوافق بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية سيؤدي إلى خلق نقطة قوة لها والعكس صحيح.

ب- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة، والرموز والأساطير السائدة في المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر بدورها على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية ويمكن أن تمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها واستغلالها، كما يمكن أن تمثل نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف والأهداف الإستراتيجية.

ج- الموارد: هي أنظمة وعمليات أية مؤسسة، والتي تشمل إدارة المواد والمشتريات والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير، ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة وهناك الموارد الملموسة وهي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المنظمة، والموارد غير الملموسة والتي تصبح مع مرور الزمن ذات أهمية كبيرة تفوق أهمية الموارد المادية ومنها سمعة المنظمة ورضا الجمهور، والموارد البشرية أو ما يطلق عليه راس المال البشري.

وهناك عدة عوامل تؤثر على البيئة الداخلية منها: طبيعة القيادة الإدارية للمنظمة، والصلاحيات المخولة للآخرين ومدى فاعليتها، واستراتيجية الإدارة في التعامل مع التحديات والفرص المتاحة، والمبادئ الفلسفية التي تستند إليها المنظمة، والقواعد والأنظمة والتعليمات الموجهة للأعمال، ومستوى تطوير العاملين وقدراتهم، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وخطط الموارد البشرية ومدى نجاحها في رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم وتدريبهم (الكرخي، 2009: 175).

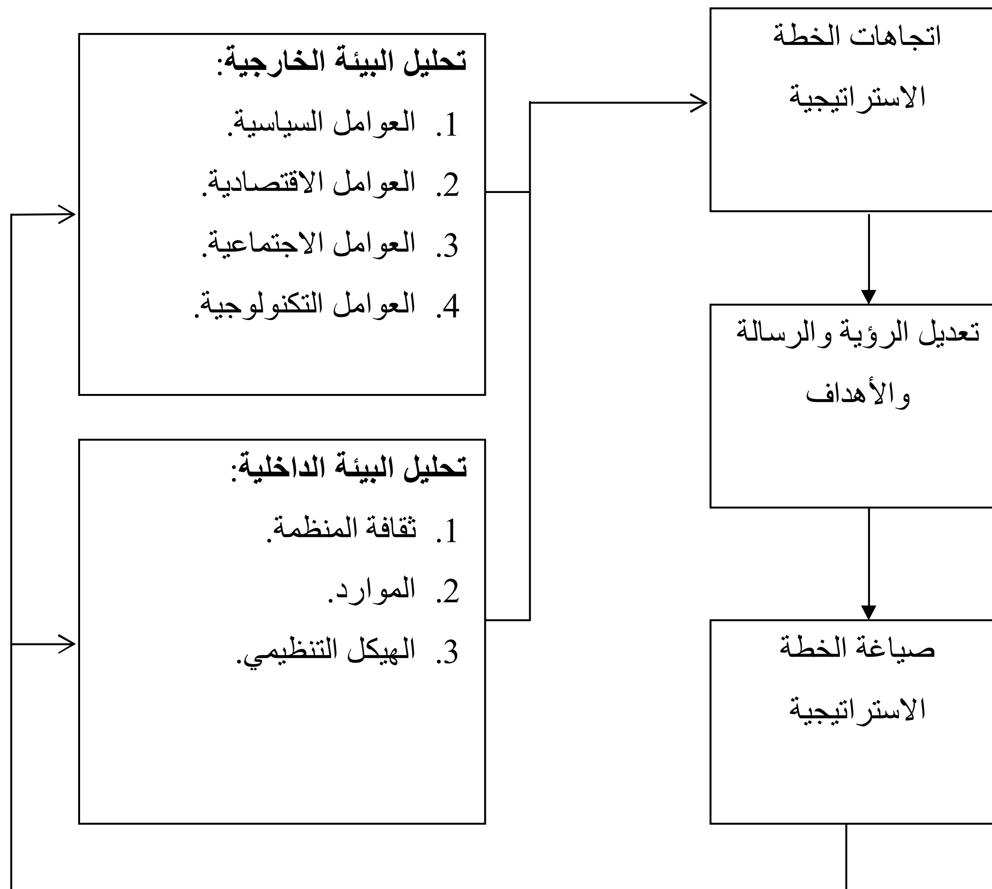
وعرض هنجر ويلن (Hanger & Wheelen, 1998, pp.83-105) أدوات تحليل البيئة الداخلية، أما الأداة الأولى فتتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والمطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة (كسمعة المنظمة). أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف وأنشطة المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها. أما

الأداة الثالثة فهي تتعلق بتحليل الموارد الوظيفية بدراسة الهياكل التنظيمية. أما الأداة الرابعة فهي التدقيق الاستراتيجي وهو يرتبط بفحص وتقويم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الاستراتيجية (زويلف، 2009 : 5).

وعندما يتفاعل تحليلا البيئة الخارجية والبيئة الداخلية يصبح بالامكان تعديل الرؤية والرسالة والأهداف كما يوفر تحليل البيئتين الأسس اللازمة لصياغة الخطة الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل رقم (2). (الكرخي: 2009، 164).

شكل رقم (2)

دور تحليل كل من البيئتين الخارجية والداخلية في تعديل مكونات الخطة الاستراتيجية.



المصدر: (الكرخي: 2009، 164)

ويعتبر تحليل (SWOT) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة (ميا وآخرون، 2007: 46).

وتعتبر هذه الأداة من الأدوات الفاعلة التي تستخدم بكثرة في اتخاذ القرارات وذلك بربط المعلومات المتوفرة عن البيئة المحيطة للمشروع والحصول على قائمة بالعوامل المهمة لتحقيق نجاحه. ولفظ (SWOT) هي الأحرف الأولى من: نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats.

إن الهدف من عملية التحليل الاستراتيجي (SWOT) هو لتحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما انه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية، وأن نقاط القوة والضعف الداخلية تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدّى على نحو جيد أو سيء فإذا كانت النتائج جيدة فان ذلك يدل على قوة احد مجالات المنظمة، أما إذا كانت عكس ذلك فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة (مثل ثقافة المنظمة، ومؤهلات وكفاءة الموظفين، ونوع الخدمة المقدمة، والتكنولوجيا المستخدمة، ورضا المستفيدين)، وأن الفرص والتهديدات الخارجية تمثل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتشريعية والقيم والأخلاق، والتنافسية، التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة (بني حمدان وادريس، 2007: 112).

إن المنظمات تستخدم تحليل (SWOT) ليكون إطارا منطقيا يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي، كما يمكن استخدام (SWOT) للتوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، والهدف من هذه العملية هو من اجل تشخيص أحد الأنماط

الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المنظمة الداخلية وأوضاعها الخارجية. وتتضح هذه الخلايا من خلال الجدول رقم (1) وكما يلي: (بني حمدان وإدريس، 2007: 113-114):

1- الخلية الأولى (S/O): وهذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المنظمة إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق (استراتيجية نمو).

2- الخلية الثانية (S/T): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار، أي التهديدات من المنافسين على سبيل المثال، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التهديدات (استراتيجية علاجية).

3- الخلية الثالثة (W/O): هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها (استراتيجية دفاعية).

4- الخلية الرابعة (W/T): وهي تعد أكثر الأوضاع سوءا، وتبين نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمنظمة، وتفادي التهديدات الخارجية (استراتيجية انكماشية).

وفي أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها، سواء كانت عسكرية أو إنتاجية أو خدماتية أو حكومية أو حتى رياضية، فلابد من القائمين عليها من إعداد وتطوير وتنفيذ حزمة من الاستراتيجيات الفاعلة لضمان سير العمل فيها بشكل منظم ودقيق لتحقيق الرسالة والأهداف المرسومة لها، فوجود سياسة هجوم جيدة بدون سياسة دفاع مرادفة لها، وبالعكس عادة ما يؤدي إلى خسارة مؤلمة، لذا فإن تطوير استراتيجيات عمل تقوم على استخدام مواطن ونقاط القوة في المؤسسة وتجنب التحديات والمنافسات الخارجية يعتبر من قبيل السياسة الدفاعية، وكل مؤسسة تواجه

بعض التحديات والمنافسات الخارجية في مقابل مواطن الضعف والقوة في داخلها والتي يمكن استخدامها في صياغة استراتيجيات بديلة فاعلة ومجدية (David,1997).

جدول رقم (1)

مصفوفة (SWOT)

التحليل الخارجي والداخلي للبيئة	نقاط القوة الداخلية S	نقاط الضعف الداخلية W
الفرص البيئية المتاحة O	استراتيجية نمو S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد).	استراتيجية علاجية W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل).
التهديدات البيئية الخارجية T	استراتيجية دفاعية S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات).	استراتيجية انكماشية W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (التهديدات).

المصدر : بني حمدان وادريس، 2007، ص 114

إعادة هندسة العمليات الإدارية:

(BPR: Business Processing Reengineering):

تعد الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، وظهرت عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة) ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم، حيث عرّف (Hammer & Champy, 1993) إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة نظر أساسية، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، والسرعة، والجودة، ومستوى الخدمة (العجمي، 2008 :32).

وهي من أهم الإستراتجيات التي تتبناها الإدارة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بفاعلية في ظل التحديات والتغيرات البيئية، والهندرة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج، وتبدأ من نقطة الصفر، وتركز على العمليات الإدارية، وتهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل، وتقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، وتبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً، وتتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: التغيير الجذري، وتحسينات جوهرية، وبناء أساسي، وإعادة تصميم كلي.(العتيبي والحمالي، 2004 :7)

وتُعرّف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الأداء التنظيمي". (Lowenthal, 1994 : 62)

ويرى ريموند وبيرجيون (Raymond & Bergeon, 1998) بأن إعادة الهندسة هي "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية".

وبين هامر وستانتون (Hammer & Stanton, 2000 :33) الهندرة "بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء المنظمات".

ويُنّظر للهندرة على أنها "ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة" (اللوزي، 2002 :25).

وتُعرّف الهندرة أيضا على "إنها إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، كما يطلق عليها الهندرة، إعادة البناء، إعادة الهندسة، حيث أنها تعتبر تغيير جذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر كما أنها تركز على العمليات لا الوظائف والأنشطة" (عبد الحفيظ، 2003 :15).

وتُعرّف أيضا على أنها "مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وزيادة كفاءة وفعّالية هذه العمليات" (حسين، 2009 :33).

العناصر الأساسية لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية: (Hammer & Champy, 1993)

1. إعادة التفكير بصورة أساسية (Fundamental Rethinking): إن طرح بعض الأسئلة مثل: لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لماذا نتبع اسلوبا معينا في أداءه؟ يدفع الكثير في المنظمة إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي قد يثبت في كثير من الوقت بأنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن .

2. إعادة التصميم بصورة جذرية (Radical Redesign): وتعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية للوضع القائم، وذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة جذريا وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.

3. نتائج تحسين هائلة (Dramatic Result): فالهندرة تهدف إلى تحقيق تحسينات هائلة وفائقة في معدلات الأداء الهامة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة ، وسرعة إنجاز العمل.

4. العمليات الرئيسية (Processes): يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على العمليات وليس على الإدارات، فالعمليات تعني مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل وانتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة بما يحقق الصورة الشاملة لأعمال المنظمة.

العناصر الحاسمة لنجاح تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1- ثقافة المنظمة:

تشير إلى منظومة المعاني، والرموز، والمعتقدات، والقيم، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه. (القريوتي، 2000 : 286).

2- الاتصال الإداري:

وهو يعني تفاعلات أو تفاعل بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين، أو هو تبادل رسائل بين طرفين مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للاتصال (السلمي، 1996 : 321). ووفقاً لهوما (Homa,1995:17) تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.

3- استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي:

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من

أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة، وينظر إليه أيضا على انه مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية (الشرقاوي، د.ت: 353)

4- التمكين الإداري:

بين شاكلتون (Shackleton, 1996 :130) ان التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا. ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. (Maull et al, 1995)

5- الاستعداد للتغيير:

التغيير هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة، وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائماً وتعدله ما استطاعت، فضلا عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عاليين (يونس، 2002: 96).

أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن أهمية تبني إعادة هندسة العمليات تتجلى من خلال رفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية، والقضاء على الإسراف والفاقد والتالف، والى حسن الإدارة رغم قلة الموارد، واستغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات، وتحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات (الرفاعي، 2006 :20).

ويشير مكنيكول (McNicol, 2005) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة المتميزة، وسرعة إنجاز العمل.

إن لكل مدخل إداري ملامح رئيسة تشكل الإطار العام للأداء داخل المنظمة، ولإعادة الهندسة أهمية تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية، فهو مدخل شامل، أنه يعني أن كل فرد مشمول في نطاق عمليات تحسين الأداء، ومدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والخدمة، والإنتاجية للمنظمة ككل وليس لأجزاء منها، وذلك لأنه يعتمد على التخطيط، والتنظيم، والتحليل لكل نشاط في المنظمة، ويساعد على تخليص كل فرد من الجهود التي تهدر الوقت، لأنه يساهم في إشراك الأفراد في عملية تحسين الأداء المستمر، والتقليل من الأخطاء والعيوب في العمل، فهو يحدد الأخطاء المحتمل حدوثها مسبقا، إذ يعتمد على الرقابة الذاتية، ويجعل الموظف متعدد الوظائف، ففي المنظمة المعاد هندستها يكون عضو الفريق ذا مواهب متعددة الأبعاد، كما يجب أن يتمتع بالمعرفة الأساسية حول أدوار الأعضاء الآخرين في الفريق، أي يهتم بالتكامل الوظيفي وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات المستفيدين (عبد الحفيظ، 2006: 17-19)

إن لكل مدخل من مداخل التطوير متطلبات يجب السعّي لتنفيذها حتى ينّجح مشروع إعادة الهندسة، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري، ومنها توفير المنهجية المناسبة للتطبيق، واستخدام تقنية المعلومات، وتخويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، أي التخلي عن النمط البيروقراطي، وتوجيه الأنشطة، والأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معا، أو المفاضلة بينها وفقا لما يتطلبه الأمر، وضرورة دعم الإدارة العليا للمشروع من البداية إلى النهاية، والتركيز على العمليات وليس الإدارات، لان ما يهم المستفيد نوع الخدمة، وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها. كما انه من الضروري التركيز على نوعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بالأداء

وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة، والتركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية، وضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية، ودراسة البيئة للتعرف إلى كل المتغيرات، والتقليل من مقاومة العاملين، وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم. (العجمي، 2008 :50-66).

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم بتحفيز العاملين في المنظمات للإبداع في أدائهم، والتخلص من كل قيود البيروقراطية، والتكرارية، والنمطية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد، وتمد المنظمات بالكوادر البشرية القادرة على العمل بكفاءة والتعامل الفوري الإبداعي مع أية مشاكل قد تطرأ داخل المنظمة أو خارجها، بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء العاملين بها(Tennat, 2005).

ويضيف تيبنز وسوهي (Tippins & Sohi, 2003) إن استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات خطوه نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية، وتتناول المشكلات التي تعاني منها المنظمات، وأن الخبرات المستفادة من مناهج إعادة هندسة العمليات تزود المهتمين بتحسين الأداء بمناظير جديدة، لمواجهة حالة التردي المؤسسي في المنظمات، لان تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمرا اختياريا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطا جوهريا الإمكان بقاء المنظمة وعدم إخفاقها.

ويركز احمد وآخرون (Ahmad, et.al, 2007) على أهمية تبني إعادة هندسة العمليات من خلال توظيف التكنولوجيا، ودورها في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم، مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، وتزويد المنظمات بمعلومات راجعة (Feedback) عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها, وعن قدراتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى.

وحدد هيوتن (Hutton,1996) عدد من الخصائص التي تميّز منظمات القطاع الحكومي، والتي يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات، وهذه الخصائص

هي: الهياكل التنظيمية الجامدة، والثقافة التنظيمية، وتعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات واعتبارهم جزء حاسم في منظمات القطاع العام، وأن التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي، والتعارض والتضارب في أداء الأعمال والمبادرات، والتوقعات الغير واقعية وذلك لتعدد الأنشطة.

وهذه العناصر لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية ولا يمكن بحال من الأحوال تعميم تلك الخصائص على منظمات القطاع الخاص، فعلى سبيل المثال، الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساسي في المنظمات الحكومية نظراً لتركيز إعادة الهندسة على مفاهيم كالإبداع والتمكين، وهذه المفاهيم تعتبر موضوعات حديثة على ثقافة المنظمات الحكومية ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، لذلك تبرز الحاجة لأحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية، وبناء على ذلك يقترح هيوتن (Hutton, 1996) الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي.

أما هالمش وبفيرد (Halamachi & Bovaird, 1997) فيرّا انه مع توافر تلك الاختلافات وأهميتها للتمييز بين المنظمات الحكومية والخاصة، إلا أن تجارب العديد من المنظمات الحكومية والخاصة أظهرت أنها تعانى من صعوبات متماثلة عند تنفيذ إعادة هندسة العمليات.

وقد بين المشاري وآخرون (Al- Mashari et al, 2001) أن النسبة العامة للنجاح في تنفيذ إعادة الهندسة بلغت (55%)، في حين بلغت نسبة النجاح في الولايات المتحدة الأمريكية (61%)، وفي أوروبا فبلغت (49%)، وبالرغم من فشل الكثير من المنظمات في تحقيق أهداف برامج إعادة الهندسة، إلا أنة قد ظهر تحسن في المنظمات فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، والجودة، وخدمة العملاء، وارتفاع للمبيعات، والسرعة، ورضا العملاء.

من خلال ما تم عرضه من مداخل لأهمية تبني إعادة هندسة العمليات نلاحظ أنها تركز على هدفين أساسيين يتمثل الأول في تحسين أداء الأفراد والفِرق

والمنظمة ككل، أما الثاني فيتمثل في منح المهارات الضرورية، والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.

العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية:

تبرز أهمية تبني التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتهما بالنسبة للمنظمات، باعتبارهما الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل.

وقد أوضحت دراسة كل من (Bruss and Ross, 1993, Jackson, 1997) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إن عدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئيسي للوقوع في العديد من المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل في نجاح ذلك العمل. والتخطيط لمشاريع الهندرة ضروري جداً بسبب ترابط مراحل المشروع واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة جداً، لذلك فإن عدم التخطيط الدقيق لجميع مراحل مشروع الهندرة، سيؤدي ذلك حتما إلى فشل المشروع (العتيبي والحمالي، 2004، 15-26).

إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات هي التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات، والتركيز على العمليات وليس الوظائف، وشمول المنظمة ككل (العمليات، والنظم، والسياسات، والهياكل)، والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة، وحشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.(المرسي، 2003 :69).

ويُشير (Harvey & Brown, 2001) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) منهج للتغيير الواسع، يركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية.

ومن أسباب فشل كثير من مشاريع الهندرة عدم وضوح أو تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية، أو أن الرؤية المستقبلية لم توضع بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة (Kettinger et al., 1996).

وقد عزى (Chan and Chung, 1997) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

2.2 نبذة عن وزارة الداخلية:

تزامن تأسيس وزارة الداخلية مع تشكيل أول حكومة مركزية في شرقي الأردن عام 1921 وأرتبط اسمها على مدار العقود الثمانية الماضية بعملية بناء مؤسسات الدولة الأردنية الحديثة، ومهمة حفظ الأمن والنظام العام وتوفير الخدمة المُثّلى للمواطنين في الحضر والريف والبادية.

واكبت وزارة الداخلية كغيرها من مؤسسات الدولة الأخرى التطّور الذي شهدته البلاد اجتماعياً واقتصادياً وسياسيا، وشكلت الإطار الذي تفاعلت فيه الطاقات الإبداعية الإدارية والقانونية الأردنية، وصولاً للشكل الأكفأ لبنية الدولة الحديثة القائمة على سيادة القانون، واحترام حقوق الأفراد والجماعات.

وفي عام 1931م اكتسبت وزارة الداخلية تسميتها هذه، وباشرت مهامها المتشعبة والواسعة إضافة إلى المهمة الأساسية وهي الحفاظ على الأمن والنظام العام وحماية الأرواح والممتلكات العامة والخاصة وتوفير الخدمات.

أما القيم الجوهرية لعمل الوزارة فهي : الشفافية، والعدالة، والنزاهة والأمانة، والمبادرة، والانضباط.

إن استراتيجية وزارة الداخلية تخضع للتحديث والتطوير بشكل مستمر، مما يكسبها المرونة المطلوبة لمواجهة جميع المتغيرات والأحداث الطارئة حيث تأخذ وزارة الداخلية على عاتقها الحفاظ على منجزات الوطن ومكتسباته وإرساء قواعد الأمن والاستقرار والديمقراطية وحقوق الإنسان وإلاء التنمية الشاملة جل الاهتمام تماشياً مع الرؤى والتوجيهات الملكية السامية في كتب التكليف للحكومات المتعاقبة.

كما جاءت إحدى مبادرات صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم السامية متمثلة بإيلاء مهام المتابعة والإشراف على المشاريع التنموية في المحافظات بالسادة المحافظين لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بكافة أنواعها وبهدف الارتقاء بالمستوى المعيشي للفرد، وكذلك استثمار الصلاحيات القانونية والإدارية الممنوحة للمحافظين بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات سارية المفعول.(وزارة الداخلية، مديرية الأداء المؤسسي والتطوير، 2011)

الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية:

تم إعداد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لوزارة الداخلية عام 2006، بمقتضى نظام التنظيم الإداري لوزارة الداخلية رقم (22) لسنة 1996م، والذي جاء انطلاقا من التوجيهات الملكية السامية، وانسجاما مع كتاب التكليف السامي، وبرنامج الحكومة في رفع سوية التنظيم الإداري، والقضاء على البيروقراطية التي تؤثر سلبا على تنفيذ البرامج والخطط الرامية لخدمة المواطن، وذلك بالتعاون مع وزارة تطوير القطاع العام، بما يضمن وضوح الرؤيا لمهام جميع العاملين في الوزارة، معتمدين بذلك على الرؤية الملكية السامية لمفهوم الأمن الشامل الذي لا يتعارض مع التنمية، والوجه الحضاري للأردن، وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي كما في الملحق رقم (ب) يلاحظ أن الوزارة عملت على استحداث مديريات هي: مديرية هيئات المجتمع المحلي، ومديرية حقوق الإنسان، ومديرية الاستثمار، ومديرية السياسيات وتطوير الأداء المؤسسي، ومديرية الإعلام. ويلاحظ أن هذه المديريات لها علاقة مباشرة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للوزارة تمشيا مع التطورات التي تحصل في البيئة الكلية للدولة. (وزارة الداخلية، مديرية الأداء المؤسسي والتطوير، 2011).

3.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما

جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

أجرت (صبري، 2010) دراسة بعنوان "العوامل الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم سحب عينة عشوائية بلغت (264) فردا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعًا. وأن مستوى أهمية المرونة الإستراتيجية كان مرتفعًا. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية.

أما دراسة (أبو وطفه، 2010) فجاءت بعنوان " العوامل المؤثرة في أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تكونت عينة الدراسة من (248) مبحوثاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن أكثر العوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة كانت فرق العمل، والهيكل التنظيمي، والاستعداد للتغيير، وثقافة المنظمة.

وأجرت (حنون، 2010) دراسة بعنوان "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، سعيًا للوقوف على معرفة درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات

الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جدًا، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى (80.4%).

وفي دراسة أجراها (الرشيدي، 2010) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (379) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن تصوّرات المدراء للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع، ووجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (68.9%) من التباين في التميز التنظيمي، ووجود أثر لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر ما مقداره (58.9%) من التباين في التميز التنظيمي، ووجود أثر لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (49.9%) من التباين في التميز التنظيمي.

وفي دراسة أجراها (الزريقات والخرشة، 2010) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (548) مبحوثا، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثرا للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هنالك أيضا أثرا للبعد التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأجرت (زويلف، 2009) دراسة بعنوان "دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل أو متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للتحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية في البنوك الأردنية، حيث بينت نتائج التحليل الاستراتيجي أن أبعاد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية تساهم في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، إلا أن مساهمة أبعاد البيئة الداخلية كان أكثر من مساهمة أبعاد البيئة الخارجية.

أما دراسة (المجالي، 2008) فجاءت بعنوان "أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على وظائف إدارة المعرفة وتأثيرها في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث قامت بإجراء مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (757) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد متغير وظائف إدارة المعرفة في دائرة الجمارك الأردنية وبدرجة مرتفعة، وتوافر أبعاد متغير الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية وبدرجة مرتفعة أيضاً، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية بين المتغيرات مجتمعة وبينها كأبعاد منفردة.

وقام (حامد، 2008) بدراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) دراسة ميدانية على شركة كهرباء السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على إعادة تطبيق هندسة العمليات، حيث شمل مجتمع الدراسة مديري الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية، بالمنطقة الوسطى (مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها)، والبالغ عددهم (137) مديرا، وقد كشفت عن وجود مستوى مرتفع لدى المبحوثين في إمكانية تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشركة الكهرباء السعودية، وإن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وان هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوصلت (حياة، 2007) من خلال دراستها بعنوان "مساهمة في تطبيق اسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية – دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد للالكترونيات بولاية برج بوعريريج" إلى نتائج من أهمها أسلوب تحليل محفظة أنشطة المؤسسة يساعد على معرفة موقع كل مجال نشاط استراتيجي، وبالتالي سهولة تحديد البديل (التوجه) الاستراتيجي المناسب، سواء كان مجال نشاط استراتيجي أو للمؤسسة ككل. وان أسلوب تحليل محفظة الأنشطة يعتبر أحد أهم أساليب التحليل الاستراتيجي، غير أنه تعتريه بعض النقائص، لذا فهو يحتاج إلى مساهمة الباحثين بقصد ترقيته علميا. وان أساليب تحليل محفظة الأعمال تحكمها عدة شروط ومتغيرات ذاتية وموضوعية، وهذا ما يترجمه اعتماد هذه الأساليب على بعدين، أحداهما خاص بالمحيط الداخلي للمؤسسة وهو الوضعية التنافسية لها، والآخر خاص بالمحيط الخارجي للمؤسسة وهو جاذبية الصناعة. والأهمية الكبيرة للمعلومات في استخدام أسلوب تحليل محفظة الأنشطة، حيث أن وجود نظام معلوماتي فعال وذو مصداقية يسهل عملية التحليل ويمكن من اتخاذ قرارات رشيدة.

وأجرت (ميا وآخرون، 2007) دراسة بعنوان "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، ووجود قصور كبير في عملية رقابة الإستراتيجية (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية رقابة تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، ووجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، ووجود

قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وأجرى (أبو قاعود، 2006) دراسة بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المنظمات العامة تحديدا (وزارة التخطيط والتعاون الدولي) لعملية الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة سواء في وثائقها أو ممارساتها العملية، ومدى جدوى هذه الممارسة وأثرها في الأداء المؤسسي في تلك المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (91) مبحوثا، وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسة مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية مجتمعة تأثيرا ايجابيا في مستويات الأداء المؤسسي بجوانبه المختلفة الجانب المالي، وجانب الجمهور، وجانب عمليات التشغيل، وجانب النمو والتعليم. وأن أكثر مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية تأثيرا ايجابيا في جوانب الأداء المؤسسي هي مرحلة صياغة الاستراتيجية، وكانت من أكثر المراحل قدرة على تفسير التباين في مستويات الأداء وتحسين هذه المستويات.

وفي دراسة قام بها (الفرا، وعطا الله، 2006) جاءت بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في غزة" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. وأظهرت النتائج أن (٦٤،٥ %) من مدراء شركات المقاولات، لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة، لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب.

وجاءت دراسة (نصيرات، والخطيب، 2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، وقد شملت عينة الدراسة (50) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى أن (52%) من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن (56%) منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

أما دراسة (الزعبي، 2005) فجاءت بعنوان "تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية (دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة)" هدفت الدراسة إلى تحديد ما هو متاح من الفرص الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية، وما يكمن فيها من تهديدات تواجه تلك الشركات، أجريت الدراسة على الشركات السياحية المساهمة البالغ عددها (10) شركات والتي تمثل مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة من هذه الشركات فهي تمثل المدير العام، ونائب المدير العام، ومديري الإدارات الرئيسة وقد بلغ عددهم (48) فرداً من مجموع الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى أن ما يتعلق بتوجيه الشركات مستقبلا نحو التركيز على الفرص التي تتاح أمامها أكثر من التهديدات المحتملة، فضلاً عن التحسب لتأثير نتائج المفاضلة بين العائد والمخاطرة، حيث أن هذا النسق التحليلي للبيئة يضع المديرين أمام صعوبة المفاضلة.

وأجرى (الكساسبة , 2004) دراسة بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة تم توزيعها على (276) مفردة وهم مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في الشركات التي شكلت عينة الدراسة، وتم استعادة (195) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن حوالي ثلثي عدد الشركات المبحوثة قد نفذت برامج لإعادة الهندسة أو بدأت بتنفيذها، وإن أكثر من ربع الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، وكشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة)، والمتغير التابع (العمليات التي تتم إعادة هندستها).

أما دراسة (العتيبي والحمالي، 2004) بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة"، هدفت إلى مناقشة مفهوم إعادة هندسة الأعمال الإدارية (الهندرة) ومدى نجاح تطبيقها في القطاع العام، وتركز الدراسة بشكل خاص على العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق مفهوم الهندرة، وقياس مدى نجاح تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن المنظمات تعانى من صعوبات عند تنفيذ إعادة هندسة عملياتها الإدارية، وإن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العناصر الحاسمة، وتظافر العديد من الجهود في المنظمة، مما يحقق الأهداف والغايات المنشودة من مشروع إعادة هندسة الأعمال الإدارية (الهندرة).

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى تركمان (Trkman, 2010) دراسة بعنوان " The Critical Success Factors of Business Brocess Management" "عوامل النجاح لإعادة هندسة العمليات الإدارية" هدفت الدراسة وبشكل نظري إلى التعرف على أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تحديد الاستراتيجيات الإدارية التي من خلالها يمكن قيادة المنظمة نحو التغيير الجذري مثل الدعم التنظيمي من الإدارة العليا، والاستعداد للتغيير، وتمكين العاملين، والتعلم التنظيمي.

وأجرى ويلي (Willie, 2010) دراسة بعنوان " Strategic Planning and Performance Relationships in Banks Financial " " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك " وهدفت إلى اختبار العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك، حيث أجريت الدراسة على (96) مؤسسة مالية أمريكية وتبين من خلالها أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي للمؤسسات المالية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تبادلية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وأداء أفضل للمؤسسات المالية، وكذلك أتضح أن الأداء الأفضل لهذه المؤسسات يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة.

وقام الشمري وحسام (Al-Shammari & Hussam, 2008) بدراسة بعنوان " :Strategic planning in emergent market organizations empirical investigation" "التخطيط الاستراتيجي في منظمات السوق الناشئة: دراسة تجريبية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية (JMOs). وشملت عينة الدراسة (28) شركة صناعية وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن مديري الشركات الصناعية الأردنية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لمستوى المشاركة وتوفر البنية التحتية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وجاءت دراسة أحمد وآخرون (Ahmad, et.al, 2007) بعنوان "Business Process Reengineering: Critical Factors in Higher Education " فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي: حالة تجريبية" هدفت الدراسة إلى التعرف على نتائج ثلاثة معاهد تعليم عال في ماليزيا، اعتمدت تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة

النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية.

وأجرى الغامدي (AL- Ghamdi, 2005) دراسة بعنوان " The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study " "استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية. وقد شملت عينة الدراسة (72) منظمة صناعية في المملكة العربية السعودية، وتضمنت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي منها المقارنة المرجعية، وتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات، ودورة حياة المنتج، وتحليل المتعاملين، وتحليل القوى الخمسة لبورتر، ومنحنى الخبرة، وتحليل المحافظ، وتحليل سلسلة القيمة، وطريقة دلفي، والخارطة المعرفية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك استخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية.

أما دراسة أحادي (Ahadi, 2004) بعنوان " An examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology" "أثر تكنولوجيا المعلومات في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية" هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات هما: تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت، وتوصلت إلى وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطا ايجابيا مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، والتغيير التنظيمي، والمركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات، و ثقافة المنظمة، وخدمة العملاء، وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وكشفت عن وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأجرى أدنلش (Endlich, 2001) دراسة بعنـوان " An Investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning" "التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والـتعلم التنظيمي" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في وكالة (NASA) الفضائية مدعومة من قبل العديد من نشاطات التعلم الصريحة والضمنية، وإن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي تتسم بالديناميكية، وإن عملية التخطيط الاستراتيجي تستخدم لتطوير قوى العمل، ونقل وتخزين المعرفة والبيانات وبناء الوعي وفهم البيئة الخارجية.

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق يتضح أن هنالك اهتماما متزايدا بمفهوم التحليل الاستراتيجي، ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت التحليل الاستراتيجي في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكن ما يميزها بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، هو احتوائها على أبعاد عناصر التحليل الاستراتيجي (القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية)، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأبعادها (ثقافة المنظمة، والاتصال الإداري، واستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي، والتمكين الإداري، والاستعداد للتغيير).

وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على عناصر التحليل الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية، وعلى حد علم الباحث انه لا توجد دراسات تبحث موضوع عناصر التحليل الاستراتيجي وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدِّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والبحث الميداني التحليلي، بإجراء مسح مكتبي والإطلاع على الأدب السابق لأجل بلورة الإطار النظري، وقد تم إجراء مسح استطلاعي شامل من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة التي تم تطويرها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من المحافظين والمتصرفين ومدراء الاقضية والموظفين الإداريين في مركز وزارة الداخلية الأردنية والمحافظات التابعة لها والبالغ عددهم (1071) موظفاً وموظفةً وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن الوزارة بتاريخ (2011/1/1) وكما هو مبين في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

مجتمع الدراسة

الرقم	الوظيفة	العدد
1	محافظ	26
2	متصرف	110
3	مدير قضاء	89
4	موظف إداري	846
المجموع		1071

3. 3 عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بنسبة (25%)، وقد تم توزيع (267) استبانة على عينة الدراسة بالاستعانة بقسم العلاقات العامة، وشؤون الموظفين في هذه الوزارة، أُسترجع منها (214) استبانة بنسبة استرجاع بلغت

(79.92%)، وقد تم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (200) استبانة تشكل ما نسبته (96.45%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (74.69%) من عينة الدراسة، وما نسبته (18.67%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (3)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
1- النوع الاجتماعي		
ذكر	133	66.5
أنثى	67	33.5
2- العمر بالسنوات		
اقل من 25 سنة	16	8.0
35-26	85	42.5
45-36	81	40.5
55-46	18	9.0
3- المستوى التعليمي		
بكالوريوس	168	84.0
ماجستير	29	14.5
دكتوراة	3	1.5
4- المستوى الوظيفي		
محافظ	2	1.0
متصرف	6	3.0
مدير قضاء	17	8.5
موظف إداري	175	87.5
5- الخبرة		
اقل من 5 سنوات	47	23.5
10-6	89	44.5
15-11	34	17.0
20-16	19	9.5
أكثر من 20 سنة	11	5.5
المجموع	200	100.0

يتضح من الجدول رقم (3) أن اغلب أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم من العينة الكلية، (66.5%) وأن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (26-35) سنة، حيث بلغت نسبتهم من العينة الكلية (42.5%)، وأن اغلب أفراد العينة هم من فئة الحاصلين البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم من المجموع الكلي

للعينة (84.0%)، وأن اغلب أفراد العينة هم من فئة موظف إداري حيث بلغت نسبتهم من المجموع الكلي للعينة (87.5%)، وأن اغلب أفراد العينة هم من فئة الخبرة الإدارية (6-10) سنوات حيث بلغت نسبتهم من المجموع الكلي للعينة (44.5%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة اعتمادا على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وهي مكونة من ثلاثة أجزاء الملحق رقم (أ):

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوث وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

الجزء الثاني: استبانة التحليل الاستراتيجي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (أبو قاعود، 2006)، ودراسة (حياة، 2007).

الجزء الثالث: استبانة قياس إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة (حنون، 2010)، و(المجالي، 2008).

وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشد (1).

وقد توزعت الفقرات والبالغ عددها (40) فقرة لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادها وكما هي موضحة بأدناه:

الفقرات من (1-16) وتقيس المتغير المستقل (عناصر التحليل الاستراتيجي) وهذه الفقرات موزعة على أبعاد الدراسة كالتالي:

الفقرات من (1- 5) وتقيس (الوعي بمفهوم التحليل الاستراتيجي).

الفقرات من (6-10) وتقيس بعد (عناصر البيئة الداخلية، القوة والضعف).

الفقرات من (11-16) وتقيس بعد (عناصر البيئة الخارجية، الفرص والتهديدات).

الفقرات من (17-40) وتقيس المتغير التابع (إبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية) وهذه الفقرات موزعة على إبعاد الدراسة كالتالي:

الفقرات من (17-22) وتقيس بعد (ثقافة المنظمة).

الفقرات من (23-27) وتقيس بعد (الاتصال الإداري).

الفقرات من (28-32) وتقيس بعد (استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي).

الفقرات من (33-36) وتقيس بعد (التمكين الإداري).

الفقرات من (37-40) وتقيس بعد (الاستعداد للتغير).

3. 5 صدق الأداة:

لقد تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية الرسمية ملحق رقم (ج)، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها، وتم أخذ ما نسبته (80%) من آراء المحكمين للموافقة على صلاحية الفقرات.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) موظفاً، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) كما هي موضحة في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد.

رقم الفقرة في الاستبانة	المتغير	معامل الثبات
5-1	الوعي بمفهوم التحليل الاستراتيجي	0.90
10-6	البيئة الداخلية	0.93
16-11	البيئة الخارجية	0.89
22-17	ثقافة المنظمة	0.83
27-23	الاتصال الإداري	0.70
32-28	استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي	0.80
36-33	التمكين الإداري	0.89
40-37	الاستعداد للتغيير	0.85
	الكلي	0.88

3. 7 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، إضافة إلى استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار S-N-K (Newman keuls Student) في حالة وجود فروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

واستنادا إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49 – 2.5	2.49 – 1

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من أو يساوي (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 – 3.49) فان مستوى التصورات متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من أو يساوي (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضا.

كما يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لخصائص عينة الدراسة، ولنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها المطروحة، وفرضياتها، ، وقد تم تصنيف النتائج حسب تسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها، وعلى النحو التالي:

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول :

ما مدى وضوح مفهوم التحليل الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (5) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي عينة الدراسة بمفهوم التحليل الاستراتيجي.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يسعى موظفو وزارة الداخلية دائما إلى زيادة معرفتهم بمفهوم التحليل الاستراتيجي	3.96	1.19	مرتفع
5	2	تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي ضرورية لصياغة الأهداف المناسبة في ضوء الامكانات المتاحة	3.91	1.19	مرتفع
2	3	تقوم وزارة الداخلية بتحليل البيئة الداخلية عناصر القوة والضعف	3.86	1.11	مرتفع
3	4	تقوم وزارة الداخلية بتحليل البيئة الخارجية الفرص والتهديدات	3.78	1.19	مرتفع
4	5	تعمل وزارة الداخلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	3.71	1.19	مرتفع
		المجموع	3.80	1.03	

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) ان الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يسعى موظفو وزارة الداخلية دائما إلى زيادة معرفتهم بمفهوم التحليل الاستراتيجي " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبانحراف معياري بلغ (1.19)، ثم جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي ضرورية لصياغة الأهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة " وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري بلغ (1.19)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تعمل وزارة الداخلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (1.19).

الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مدى وضوح أبعاد عناصر التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) فـــي وزارة الداخلية الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرت الدراسة التحليل الرباعي (SWOT) في وزارة الداخلية الأردنية للوقوف على عناصر القوة والضعف في بيئة الوزارة الداخلية وما يقع ضمن نطاق عملها من خدمات وإدارة وموارد مادية وبشرية، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها الوزارة ولا تقع ضمن نطاق عملها مثل التوجهات والتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمحلية والدولية. وقد جاءت استجابات المبحوثين في الوزارة كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

نتائج التحليل الرباعي (SWOT) لاستجابات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية.

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weakness)
1. توفر المخصصات المالية اللازمة لتدريب وتطوير الموارد البشرية.	1. ضعف تخطيط الموارد البشرية.
2. توفر نظام معلومات متكامل.	2. غياب خطة إعلامية للوزارة.
3. إرادة سياسية داعمة للتطوير (الإدارة العليا).	3. ضعف التنسيق بين مختلف مديريات الوزارة.
4. الاهتمام بالكتنولوجيا والمعرفة.	4. ضعف الحوافز والمكافآت.
5. تجاوب الموظفين مع مبادرات التطوير.	5. عدم التركيز على برامج البحث والتطوير.
6. تجاوب الوزارة مع التوجهات المحلية نحو حماية حقوق الإنسان والأسرة واحترام الحريات.	6. سوء استخدام الروتين والبيروقراطية المرتبطتين باستخدام واستغلال الموارد المالية والبشرية.
7. الاهتمام بمتلقي الخدمة.	7. وجود بعض المشاكل التنظيمية الداخلية.
8. البنية الالكترونية المناسبة.	8. عدم وجود منهجية لتقييم الأداء المؤسسي والفردي.
	9. عدم وجود وصف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات الموظفين.
	10. تدني ومحدودية الرواتب، ووجود فجوة بين رواتب وامتيازات الحكام الإداريين والموظفين خارج الكادر.
الفرص (Opportunities)	**التهديدات (Threats)**
1. الاستقرار الأمني والسياسي.	1. العديد من التعديلات التشريعية المتعاقبة والقوانين المؤقتة.
2. توفر الوسائل التقنية لتطوير وسائل العمل.	2. تأثير الثقافة المجتمعية وقوى الضغط على متخذي القرار.
3. اهتمام محلي ودولي متزايد بقضايا حقوق الإنسان وحماية الأسرة والحريات.	3. عدم تعاون الشركاء للوصول إلى الأهداف.
4. وجود مبادرات وطنية ايجابية لدعم جهود التطوير وتجذير ثقافة التميز (مثل جائزة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين للتميز، والحكومة الالكترونية)	4. ألازمات المحلية والإقليمية والدولية.
5. نسبة كبيرة من الحكام الإداريين من جيل الشباب مما يسهل عملية التطوير واستيعاب المتغيرات (التكيف).	5. عدم وجود آلية لاستكشاف الفرص والتهديدات مسبقا.
6. استقطاب الاستثمارات.	6. المديونية العالية للدولة.
7. وجود منظمات أجنبية تهتم بعمل الوزارة.	7. ضعف وانحدار مستوى مخرجات التعليم.

اعتمادا على نتائج التحليل الرباعي (SWOT) لاستجابات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية الواردة في الجدول رقم (6) فان الوزارة ستتبع إحدى الاستراتيجيات الآتية:

1- استراتيجية نمو في حالة وجود عدد من نقاط القوة واستغلال وجود الفرص المتاحة.

2- استراتيجية علاجية في حالة وجود عدد من نقاط الضعف ووجود عدد من الفرص المتاحة.

3- استراتيجية استقرار في حالة وجود عدد عالي من نقاط القوة وتهديدات كثيرة.

4- استراتيجية انكماشية في حالة وجود عدد عالي من نقاط الضعف وتهديدات كثيرة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما مستوى توافر أبعاد عناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في وزارة الداخلية الأردنية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (7) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجراء مسح لأبعاد عناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في وزارة الداخلية الأردنية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	4.02	1.04	1	مرتفع
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية.	3.97	1.091	2	مرتفع
التحليل الاستراتيجي.	3.84	1.03		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الكلي لعناصر التحليل الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وبانحراف معياري (1.03)، وجاء عنصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية في المرتبة الأولى من عناصر التحليل الاستراتيجي وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، ثم جاء في المرتبة الثانية عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.97).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عنصر من عناصر التحليل الاستراتيجي مرتبة تنازليا من الفقرة التي حصلت على المتوسط الأعلى إلى الفقرة الادني وكما يلي:

1-الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	1	تتوفر لدى وزارة الداخلية قاعدة بيانات حول البيئة الخارجية (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية).	4.16	1.17	مرتفع
12	2	تحاول وزارة الداخلية الحد من اثر التهديدات على أعمالها الاستراتيجية.	4.08	1.10	مرتفع
11	3	تمتلك وزارة الداخلية آلية تنظيمية لاستكشاف الفرص.	4.04	1.20	مرتفع
13	4	تتأثر وزارة الداخلية بقوى الضغط على متخذي القرارات.	3.92	1.14	مرتفع
14	5	تهتم وزارة الداخلية بالمبادرات الوطنية الايجابية لدعم التطوير وتجذير ثقافة التميز(مثل جائزة الملك عبدا لله الثاني للتميز).	3.90	1.14	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن الفقرة رقم (15) والتي تنص على " تتوفر لدى وزارة الداخلية قاعدة بيانات حول البيئة الخارجية (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية)" حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وبانحراف معياري

بلغ (1.17)، ثم جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تحاول وزارة الداخلية الحد من اثر التهديدات على أعمالها الاستراتيجية"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وبانحراف معياري بلغ (1.10)، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تهتم وزارة الداخلية بالمبادرات الوطنية الايجابية لدعم التطوير وتجذير ثقافة التميّز (مثل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز)" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري بلغ (1.14).

2- عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	1	استراتيجية وزارة الداخلية على استغلال نقاط القوة لصالحها.	4.05	1.14	مرتفع
6	2	تهتم وزارة الداخلية بتطوير الجوانب التكنولوجية والمعرفية.	3.96	1.14	مرتفع
9	3	تحاول وزارة الداخلية التغلب على نقاط الضعف لصالحها في عملها الاستراتيجي.	3.95	1.18	مرتفع
7	4	تمتلك وزارة الداخلية نظام معلومات متكامل.	3.94	1.16	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تقوم استراتيجية وزارة الداخلية على استغلال نقاط القوة لصالحها" حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وبانحراف معياري بلغ (1.14)، ثم جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تهتم وزارة الداخلية بتطوير الجوانب التكنولوجية والمعرفية "وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (1.14)، في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تمتلك وزارة الداخلية نظام معلومات متكامل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري بلغ (1.16).

الإجابة عن السؤال الرابع:

ما مستوى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (ثقافة المنظمة، الاتصال، واستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي، والتمكين الإداري، والاستعداد للتغيير) في وزارة الداخلية الأردنية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (10) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (ثقافة المنظمة، والاتصال، واستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي، والتمكين الإداري، والاستعداد للتغيير) في وزارة الداخلية الأردنية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
الاتصال الإداري	4.00	0.89	1	مرتفع
الاستعداد للتغيير	3.91	1.07	2	مرتفع
التمكين الإداري	3.90	1.09	3	مرتفع
استراتيجية التدريب	3.89	1.04	4	مرتفع
ثقافة المنظمة	3.86	0.96	5	مرتفع
المتوسط الكلي	3.91	0.91		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الكلي لعناصر أبعاد هندسة العمليات الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وجاء عنصر الاتصال الإداري في المرتبة الأولى بين عناصر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، ثم جاء في المرتبة الثانية الاستعداد للتغيير وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد ثقافة المنظمة وبمتوسط حسابي بلغ (3.91).

كما تم حساب فقرات كل عنصر من عناصر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (ثقافة المنظمة، والاتصال الإداري، واستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي، والتمكين الإداري، والاستعداد للتغيير) في وزارة الداخلية الأردنية وفيما يلي:

1- الاتصال الإداري:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الاتصال الإداري.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
24	1	تعزز وزارة الداخلية الاتصال الفعال بين الموظفين أنفسهم والمجتمع المحلي.	4.20	1.02	مرتفع
26	2	تهتم وزارة الداخلية بكل من يبدي أي اقتراحات أو انتقادات بالتغذية العكسية وبشكل مستمر.	4.18	1.09	مرتفع
25	3	تهتم وزارة الداخلية بتوفير حوار مهني متبادل بين الموظفين لزيادة الثقة بأنفسهم.	4.13	1.08	مرتفع
27	4	تعمل وزارة الداخلية على عقد لقاءات دورية مع فئات المجتمع المحلي.	3.78	1.16	مرتفع
23	5	تدعم وزارة الداخلية الاتصال غير الرسمي في العمل.	3.72	1.16	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم (24) والتي تنص على "تعزز وزارة الداخلية الاتصال الفعال بين الموظفين أنفسهم والمجتمع المحلي" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر الاتصال الإداري وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبانحراف معياري بلغ (1.02)، ثم جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تهتم وزارة الداخلية بكل من يبدي أي اقتراحات أو انتقادات بالتغذية العكسية وبشكل مستمر" وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وبانحراف معياري بلغ (1.08)، في حين جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تدعم وزارة الداخلية الاتصال غير الرسمي في العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وبانحراف معياري بلغ (1.16).

2- **الاستعداد للتغير:**

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الاستعداد للتغيير.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
40	1	تهتم وزارة الداخلية بتبني معايير جائزة الملك عبدا لله الثاني للتميز وتوفير متطلباتها لتطوير العمل المؤسسي.	4.05	1.19	مرتفع
39	2	تتوفر في وزارة الداخلية إرادة سياسية داعمة للتغيير (الإدارة العليا).	4.02	1.19	مرتفع
38	3	تدعم وزارة الداخلية الابتكارات الفكرية لدى موظفيها.	3.82	1.21	مرتفع
37	4	لدى موظفي وزارة الداخلية الاستعداد لإتباع طرق وأساليب مستحدثة في العمل.	3.76	1.19	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (40) والتي تنص على "تهتم وزارة الداخلية بتبنّي معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميّز وتوفير متطلباتها لتطوير العمل المؤسسي " حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر الاستعداد للتغيير وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وبانحراف معياري بلغ (1.19)، ثم جاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على " تتوفر في وزارة الداخلية إرادة سياسية داعمة للتغيير (الإدارة العليا)" وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وبانحراف معياري بلغ (1.19)، في حين جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على "لدى موظفي وزارة الداخلية الاستعداد لإتباع طرق وأساليب مستحدثة في العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ (1.19).

3- التمكين الإداري:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التمكين الإداري.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
34	1	تسعى وزارة الداخلية إلى إكسابي مهارات تدعم أدائي الوظيفي.	4.07	1.16	مرتفع
35	2	تهتم وزارة الداخلية بمنح الموظفين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات الإدارية.	3.87	1.13	مرتفع
33	3	تسعى وزارة الداخلية إلى منحي سلطات أعلى بشكل دائم.	3.86	1.24	مرتفع
36	4	تعمل وزارة الداخلية على استحداث كادر إداري قوي لديه القدرة على تقديم خدمات تفوق توقعات المتعاملين مع الوزارة.	3.83	1.23	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (34) والتي تنص على "تسعى وزارة الداخلية إلى إكسابي مهارات تدعم أدائي الوظيفي" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر التمكين الإداري وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وبانحراف معياري بلغ (1.16)، ثم جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "تهتم وزارة الداخلية بمنح الموظفين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات الإدارية" وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (1.13)، في حين جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "تعمل وزارة الداخلية على استحداث كادر إداري قوي لديه القدرة على تقديم خدمات تفوق توقعات المتعاملين مع الوزارة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري بلغ (1.23).

4- استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
31	1	تسعى وزارة الداخلية إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية.	3.99	1.15	مرتفع
29	2	تحدد وزارة الداخلية الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء تقويم الأداء.	3.96	1.14	مرتفع
32	3	تهتم وزارة الداخلية بتطوير الموارد البشرية على مستوى الوزارة.	3.90	1.22	مرتفع
30	4	تهتم وزارة الداخلية بتدريب موظفيها على مهارات خاصة كحل المشكلات وصنع القرار.	3.82	1.23	مرتفع
28	5	تعمل وزارة الداخلية على الحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها.	3.81	1.17	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن الفقرة رقم (31) والتي تنص على "تسعى وزارة الداخلية إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية" حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبانحراف معياري بلغ (1.15)، ثم جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "تحدد وزارة الداخلية الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء تقويم الأداء" وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (1.14)، في حين جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "تعمل وزارة الداخلية على الحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبانحراف معياري بلغ (1.17).

5- ثقافة المنظمة:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر ثقافة المنظمة.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
19	1	تهتم وزارة الداخلية بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الهندرة.	4.02	1.13	مرتفع
20	2	تؤمن وزارة الداخلية بالتغيير الجذري في عملياتها التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيا.	3.96	1.16	مرتفع
17	3	لدى موظفي وزارة الداخلية وعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها في وزارة الداخلية.	3.91	1.22	مرتفع
22	4	تلتزم الإدارة العليا بوزارة الداخلية بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها.	3.85	1.11	مرتفع
21	5	تسعى وزارة الداخلية إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والخدمة المميزة وسرعة الإنجاز.	3.72	1.24	مرتفع
18	6	تعمل وزارة الداخلية على نشر الثقافة التغيير من خلال إطلاع الموظفين على مستجدات العمل.	3.71	1.19	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تهتم وزارة الداخلية بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الهندرة" حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر ثقافة المنظمة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وبانحراف معياري بلغ (1.13)، ثم جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تؤمن وزارة الداخلية بالتغيير الجذري في عملياتها التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيا" وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (1.16)، في حين جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تعمل وزارة الداخلية على نشر الثقافة التغيير من خلال إطلاع الموظفين على مستجدات العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وبانحراف معياري بلغ (1.19).

2.4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل تباين الانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	111.381	111.381	402.042	0.000
الخطأ	198	54.853	0.277		
الكلي	199	166.234			

معامل التحديد (R^2)= 0.670، قيمة R= (0.819).

يتبين من معطيات الجدول رقم (16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (402.042) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0,05≥α) ودرجات حرية (198,1) علي التوالي، ويتضح أن المتغير المستقل عناصر التحليل الاستراتيجي في ذلك النموذج يفسر ما مقداره (67%) من التباين في المتغير التابع وهي قوة تفسير مرتفعة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع وإن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عناصر التحليل الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.143	0.143		7.985	0.000
عناصر التحليل الاستراتيجي	0.721	.0360	0.819	20.051	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) استناداً لقيمة T المحسوبة (20.051) عند مستوى الدلالة (0,05≥α)، أن المكونات عناصر التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية، وقد أسهمت في تفسير قوة التأثير في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية، ويعزز ذلك قيمة معاملات (Beta) البالغة (0.819)، ونتيجة لذلك ترفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على إنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويتفرع من هذه الفرضية عدة الفرضيات.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2	100.334	50.167	166.989	0.000
الخطأ	197	59.183	.300		
الكلي	199	159.517			

معامل التحديد (R^2)= 0.629، قيمة R= (0.793).

يتبين من معطيات الجدول رقم (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (166.989) عن الجدولية على مستوى دلالة (0,05≥α)، ودرجات حرية (2,197) على التوالي، ويتضح أن المتغير المستقل عناصر التحليل الاستراتيجي في ذلك النموذج يفسر ما مقداره (62.9%) من التباين في المتغير التابع الاتصال الإداري وهي قوة تفسير مرتفعة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع، وإن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عناصر التحليل الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القوة والضعف في البيئة الداخلية	0.211	0.080	0.248	2.629	0.009
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	0.485	0.081	0.565	6.002	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (19) استناداً لقيمة F المحسوبة (2.629، 6.002) على التوالي عند مستوى الدلالة (0,05≥α)، أن المكونات عناصر التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية وقد أسهمت في تفسير قوة التأثير على الاتصال الإداري في وزارة الداخلية، ويعزز ذلك قيمة معاملات (Beta) البالغة (0.248، 0.565) على التوالي، ونتيجة لذلك ترفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على إنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي في الاتصال الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في التمكين الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2	144.574	72.287	149.028	0.000
الخطأ	197	95.556	0.485		
الكلي	199	240.130			

معامل التحديد (R^2)= 0.602، قيمة R= (0.776).

يتبين من معطيات الجدول رقم (20) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (149.028) عن الجدولية على مستوى دلالة (0,05≥α) ودرجات حرية (2,197)، ويتضح إن المتغير المستقل عناصر التحليل الاستراتيجي في ذلك النموذج يفسر ما مقداره (60.2%) من التباين في المتغير التابع التمكين الإداري وهي قوة تفسير مرتفعة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع وإن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في التمكين الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عناصر التحليل الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.588			2.928	0.004
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	9.766-02	0.201	0.093	0.957	0.340
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	0.729	0.102	0.692	7.096	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (21) استناداً لقيمة T المحسوبة (0.957، 7.096) على التوالي عند مستوى الدلالة (0,05≥α)، أن المكونات عناصر التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية وقد أسهمت في تفسير قوة التأثير على التمكين الإداري في وزارة الداخلية، ويعزز ذلك قيمة معاملات (Beta) البالغة (0.093، 0.692) على التوالي، ونتيجة لذلك ترفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على إنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في التمكين الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي في التمكين الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2	124.379	62.189	198.502	0.000
الخطأ	197	61.719	0.313		
الكلي	199	186.098			

معامل التحديد (R^2)= 0.668، قيمة R= (0.818).

يتبين من معطيات الجدول رقم (22) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (198.502) عن الجدولية على مستوى دلالة (0,05≥α) ودرجات حرية (197,2) على التوالي، ويتضح إن المتغير المستقل عناصر التحليل الاستراتيجي في ذلك النموذج يفسر ما مقداره (66.8%) من التباين في المتغير التابع ثقافة المنظمة، وهي قوة تفسير مرتفعة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع وإن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عناصر التحليل الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.770	0.161		4.773	0.000
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	0.137	0.082	0.149	1.673	0.096
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	0.633	0.083	0.683	7.667	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (23) استناداً لقيمة T المحسوبة والبالغة (7.667-1.673) على التوالي عند مستوى الدلالة (0,05≥α)، أن المكونات عناصر التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية وقد أسهمت في تفسير قوة التأثير على ثقافة المنظمة في وزارة الداخلية، ويعزز ذلك قيمة معاملات (Beta) البالغة (0.149 - 0.683) على التوالي، ونتيجة لذلك ترفض الفرضية

الصفرية، والتي تنص على إنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي في ثقافة المنظمة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي للإفراد كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2	123.457	61.728	130.282	0.000
الخطأ	197	93.340	0.474		
الكلي	199	216.797			

معامل التحديد (R^2)= 0.569، قيمة R=(0.755).

يتبين من معطيات الجدول رقم (24) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (130.282) عن الجدولية على مستوى دلالة (0,05≥α) ودرجات حرية (197, 2)، ويتضح إن المتغير المستقل عناصر التحليل الاستراتيجي في ذلك النموذج يفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في المتغير التابع استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي للإفراد كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وهي قوة تفسير مرتفعة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع وإن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي للأفراد كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عناصر التحليل الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.883	.1980		4.451	0.000
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	6.416	0.101	-0.064	-0.636	0.526
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	0.812	0.102	0.811	7.998	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (25) استناداً لقيمة F المحسوبة (7.998 – −0.636) على التوالي عند مستوى الدلالة (α≥0,05)، أن المكونات عناصر التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية وقد أسهمت في تفسير قوة التأثير على استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي للأفراد كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية، ويعزز ذلك قيمة معاملات (Beta) البالغة (6.416، 0.812) على التوالي، ونتيجة لذلك ترفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على إنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0,05) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي للإفراد كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي في استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي للإفراد كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

المصدر	درجات الحرارة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2	113.440	56.720	94.387	0.000
الخطأ	197	118.384	0.601		
الكلي	199	231.825			

معامل التحديد (R^2)= 0.489، قيمة R= (0.700).

يتبين من معطيات الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (94.387) عن الجدولية على مستوى دلالة (0,05≥α) ودرجات حرية (2,197)، ويتضح إن المتغير المستقل عناصر التحليل الاستراتيجي في ذلك النموذج يفسر ما مقداره (48.9%) من التباين في المتغير التابع الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. وهي قوة تفسير مرتفعة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع وإن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عناصر التحليل الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.002	0.223		4.484	0.000
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	5.855	0.114	-0.006	-0.052	0.959
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	0.730	0.114	0.705	6.378	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (27) استناداً لقيمة T المحسوبة (6.378 – -0.052) على التوالي عند مستوى الدلالة (0,05≥α)، أن المكونات عناصر التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية وقد أسهمت في تفسير قوة التأثير على الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويعزز ذلك قيمة معاملات (Beta) البالغة (5.855 – 0.730) على التوالي، ونتيجة لذلك ترفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على إنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) لتصورات المبحوثين في وزارة الداخلية لعناصر التحليل الاستراتجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عنصر من عناصر التحليل الاستراتيجي باختلاف المتغيرات وفيما يلي عرض النتائج:

1- متغير النوع الاجتماعي.

جدول رقم (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التحليل الاستراتيجي تبعا للنوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	متغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	4.08	0.94
أنثى		3.76	1.20
ذكر	الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	4.10	3.97
أنثى		3.86	4.10

يتضح من الجدول (28) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية على عناصر التحليل الاستراتيجي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (29) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر التحليل الاستراتيجي باختلاف النوع الاجتماعي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	بين المجموعات	4.394	1	4.394	4.054	0.045
	داخل المجموعات	214.629	198	1.084		
	الكلي	219.024	199	2.589	2.400	0.123
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	بين المجموعات	2.589	1	1.079		
	داخل المجموعات	213.585	198			
	الكلي	216.174	199			

يتضح من الجدول رقم (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية حيث بلغت قيمة ف (4.054) وهي دالة إحصائيا ولتحديد دلالة هذه الفروق تم الرجوع إلى المتوسطات الحسابية وأتضح منها أن الفروق لصالح الذكور حيث بلغ متوسطهم الحسابي بلغ (4.08) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.76).

كما أتضح من نتائج الجدول رقم (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية باختلاف النوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة ف (2.400) وهي غير دالة إحصائيا.

جدول رقم (30)

نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية باختلاف النوع الاجتماعي.

المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الذكور	4.08	.948	2.013	0.045
الإناث	3.76	1.20		

يتضح من الجدول رقم (30) أن نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة وجــود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، حيث بلغت قيمة ت (2.013) وهي دالة إحــصائيا وهــذه الفــروق لصالح الذكور حيث بلغ متوسطهم الحسابي (4.08) في حين بلغ متوســط الإنــاث (3.76).

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية باختلاف النوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة ف (2.400) وهي غير دالة إحصائيا.

2- حسب العمر:

جدول رقم (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التحليل الاستراتيجي تبعا لمتغير العمر.

العمر	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 25	عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	3.51	1.16
35-26		4.00	.990
45-36		4.15	.98
55-46		3.44	1.27
اقل من 25	الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	3.66	1.09
35-26		4.05	1.006
45-36		4.21	.961
55-46		3.32	1.20

يتضح من الجدول رقم (31) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية على عناصر التحليل الاستراتيجي تبعا لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (32) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر التحليل الاستراتيجي باختلاف متغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	بين المجموعات	11.218	3	3.739	3.527	.016
	داخل المجموعات	207.806	196	1.060		
	الكلي	219.024	199	4.644		
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	بين المجموعات	13.932	3	1.032	4.501	.004
	داخل المجموعات	202.242	196			
	الكلي	216.174	199			

يتضح من الجدول رقم (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية حيث بلغت قيمة ف (3.527) وهي دالة إحصائيا

ولتحديد دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (33) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (33)

نتائج اختبار شفيه للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية باختلاف متغير العمر.

العمر	المتوسط الحسابي	اقل من 25	35-26	45-36	55-46
اقل من 25	3.51	-	0.386	0.162	0.998
35-26	4.00	-	-	0.826	0.223
45-36	4.15				0.045
55-46	3.44				

يتضح من الجدول رقم (33) نتائج اختبار شفيه أن الفروق بين فئة العمر من (36-45) وفئة العمر (46-55) وهذه الفروق لصالح فئة العمر (36-45).

كما أتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية حيث بلغت قيمة ف (4.501) وهي ذات دلالة إحصائية ولتحديد دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (34) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (34)

نتائج اختبار شفيه للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية باختلاف متغير العمر.

العمر	المتوسط الحسابي	اقل من 25	35-26	45-36	55-46
اقل من 25	3.66		0.563	0.274	0.813
35-26	4.05		-	0.814	0.053
45-36	4.21			-	0.012
55-46	3.32				

يتضح من الجدول رقم (34) نتائج اختبار شفيه أن الفروق بين فئة العمر من (36-45) وفئة العمر (46-55) وهذه الفروق لصالح فئة العمر (36-45).

3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التحليل الاستراتيجي تبعا للمؤهل العلمي.

العمر	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	3.95	1.04
ماجستير		4.05	1.12
دكتوراة		4.50	.43
بكالوريوس	الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	3.99	1.02
ماجستير		4.09	1.16
دكتوراة		4.73	0.23

يتضح من الجدول رقم (35) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية على عناصر التحليل الاستراتيجي تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (36) يبين هذه النتائج.

جدول (36)

تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر التحليل الاستراتيجي باختلاف متغير المؤهل العلمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	بين المجموعات	1.061	2	0.531	0.480	0.620
	داخل المجموعات	217.963	197	1.106		
	الكلي	219.024	199			
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	بين المجموعات	1.779	2	0.889	0.817	0.443
	داخل المجموعات	214.395	197	1.088		
	الكلي	216.174	199			

يتضح من الجدول رقم (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية تبعا للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف (0.480) وهي غير دالة إحصائيا. كما يتضح من الجدول رقم (36) عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تبعا للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف (0.817) وهي غير دالة إحصائيا.

4- الخبرة:

جدول رقم (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التحليل الاستراتيجي تبعا للخبرة.

الخبرة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5	عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	3.46	1.40
10-6		4.31	0.68
15-11		4.13	0.975
20-16		3.71	1.02
أكثر من 21		3.40	0.95
اقل من 5	الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	3.52	1.38
10-6		4.35	0.70
15-11		4.15	0.92
20-16		3.86	1.06
أكثر من 21		3.34	0.863

يتضح من الجدول رقم (37) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية على عناصر التحليل الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (38) يبين هذه النتائج.

جدول (38)

تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر التحليل الاستراتيجي باختلاف متغير الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	بين المجموعات	28.034	4	7.009	7.156	0.000
	داخل المجموعات	190.990	195	0.979		
	الكلي	219.024	199			
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	بين المجموعات	27.654	4	6.913	7.151	0.000
	داخل المجموعات	188.521	195	0.967		
	الكلي	216.174	199			

يتضح من الجدول رقم (38) ان نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، حيث بلغت قيمة ف (7.156) وهي ذات دلالة إحصائية، ولتحديد دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (39) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (39)

نتائج اختبار شفيه للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية باختلاف متغير الخبرة.

العمر	المتوسط الحسابي	اقل من 5	10-6	15-11	20-16	21
اقل من 5	3.46		.000	0.068	0.937	1.000
10-6	4.31		-	0.933	0.216	0.089
15-11	4.13			-	0.697	0.353
20-16	3.71					.9900
أكثر من 21	3.40					

يتضح من الجدول رقم (39) وجود فروق بين فئة اقل من 5 سنوات وفئة (6–10) سنوات وهذه الفروق لصالح فئة (6–10) سنوات. كما يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية حيث بلغت قيمة ف (7.151) وهي ذات

دلالة إحصائية ولتحديد دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (40) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (40)

نتائج اختبار شفيه للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية باختلاف متغير الخبرة.

العمر	المتوسط الحسابي	اقل من 5	10-6	15-11	20-16	21
اقل من 5	3.52		.000	0.093	0.806	0.990
10-6	4.35		-	0.903	0.420	0.039
15-11	4.15				0.900	0.235
20-16	3.86					0.748
أكثر من 21	3.34					

يتضح من الجدول رقم (40) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة اقل من 5 سنوات وفئة (6-10) سنوات وهذا الفرق لصالح فئة (6-10) سنوات.

5- حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (41)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التحليل الاستراتيجي تبعا للمستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محافظ	عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	3.40	1.68
متصرف		3.06	1.02
مدير قضاء		3.72	1.02
موظف إداري		4.09	1.04
محافظ	الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	3.50	1.58
متصرف		3.16	1.13
مدير قضاء		3.70	1.00
موظف إداري		4.03	1.04

يتضح من الجدول رقم (41) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية على عناصر التحليل الاستراتيجي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (42) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (42)

تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية الأردنية لعناصر التحليل الاستراتيجي باختلاف المستوى الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	بين المجموعات	6.277	3	2.092	1.928	0.126
	داخل المجموعات	212.746	196	1.085		
	الكلي	219.024	199	2.849		
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	بين المجموعات	8.548	3	1.059	2.690	0.048
	داخل المجموعات	207.626	196			
	الكلي	216.174	199			

يتضح من الجدول رقم (42) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية تبعا للمستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (1.928) وهي غير دالة إحصائيا.

أشارت نتائج الجدول رقم (42) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تبعا للمستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (2.690) وهي غير دالة إحصائيا.

3.4 مناقشة النتائج:

1- أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التحليل الاستراتيجي وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وأن متغير تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، يليه تحليل البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.97).

وهذا يفسر أن وزارة الداخلية تواجه تحديات متغيرة ومتجددة تتطلب من الإدارة العليا تبني استراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات تحقيقا لأهداف الوزارة، ولأن عملية ممارسة التحليل الاستراتيجي تؤدي أيضا إلى تحسين أداء الوزارة ونجاحها، ويرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لعملية التحليل

الاستراتيجي وممارسة هذه العملية من حيث الحرص على الوعي بمفهوم التحليل الاستراتيجي، وبناء هياكل تنظيمية توجه التنظيم نحو تحقيق الأهداف بنجاح، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، وإتاحة الموارد المادية والبشرية، كما أن التعاون والانسجام بين العاملين والحكام الإداريين يسهم في الاستفادة من الموارد المتاحة الملموس منها وغير الملموس، والتركيز على رأس المال البشري، وتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية.

والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (زويلف، 2009) حيث بينت نتائج التحليل الاستراتيجي أن أبعاد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية تساهم في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، واختلفت معها في أن مساهمة أبعاد البيئة الداخلية كان أكثر من مساهمة إبعاد البيئة الخارجية. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (صبري، 2010) بأن مستوى أهمية الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعا، وكشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة لعناصر التحليل الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية.

والتقت أيضا مع دراسة (حياة، 2007)، ودراسة (أبو قاعود، 2006)، ودراسة (الفرا وعطا الله، 2006)، ودراسة (النصيرات، والخطيب، 2005)، ودراسة (الزعبي، 2005)، وتعارضت مع نتائج دراسة (AL– Ghamdi, 2005) التي بينت بأن استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.

2- أشارت النتائج إلى أن إدراك المبحوثين لأبعاد هندسة العمليات الإدارية ذات مستوى مرتفع، ويتضح أن بُعد الاتصال قد أحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، يليه بُعد الاستعداد للتغيير بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، يليه بُعد التمكين الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.9)، يليه بُعد استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وجاء بُعد ثقافة المنظمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.86).

وهذا يفسر إن على وزارة الداخلية وعند تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية أن تُعزز عملية الاتصال الإداري سواء الاتصال الرسمي أو غير الرسمي وبجميع الوسائل المتاحة تكنولوجيا كانت أم وسائل الاتصال المتبعة عادة، والاهتمام بتطوير وتدريب العاملين لديها. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (أبو وطفه، 2010) حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن أكثر العوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة كانت فرق العمل، والهيكل التنظيمي، والاستعداد للتغير، وثقافة المنظمة.

والتقت أيضا مع دراسة (حنون، 2010)، ودراسة (الزريقات والخرشة، 2010)، ودراسة (المجالي، 2008)، ودراسة (حامد، 2008)، ودراسة (الكساسبة، 2004)، ودراسة (Trkman, 2010)، ودراسة (Ahmad, et.al, 2007).

3- أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، ونظرا لارتفاع قيمة (ف) المحسوبة والبالغة (402.042) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (≥α0.05) ودرجات حرية (198.1) على التوالي، ويتضح ان المتغير المستقل عناصر التحليل الاستراتيجي في ذلك النموذج يفسر ما مقداره (67%) من التباين في المتغير التابع وهي قوة تفسير مرتفعة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع.

4- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد للمتغير المستقل (عناصر التحليل الاستراتيجي) في المتغير التابع (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (20.051)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (≥α0.05)، ويفسر ذلك بأن عناصر التحليل الاستراتيجي (القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) قد أسهمت في قوة التأثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية.

5- أشارت النتائج إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لصالح الذكور. وأنه لا توجد هنالك فروقا في تصورات المبحوثين باختلاف النوع الاجتماعي نحو عناصر الفرص والتهديدات في البيئة

الخارجية. وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي عناصر التحليل الاستراتيجي تبعا لمتغير العمر ولصالح الأعمار (36-45 سنة).

وأنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبُعدي البيئة الداخلية والخارجية تبعا للمؤهل العلمي. وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبُعدي البيئة الداخلية والخارجية تبعا لمتغير الخبرة ولصالح الفئة (6-10 سنة). وأنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبُعدي البيئة الداخلية والخارجية تبعا للمستوى الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الذكور أكثر عددا من الإناث، كما وتوكل إليهم الكثير من الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تمتاز بها وزارة الداخلية، خصوصا الأعمال ذات الطابع الأمني، وأما فئة العمر من (36-45) سنة فأنها تلك المرحلة التي يكون فيها موظف وزارة الداخلية قد أصبح حاكما إداريا وان لديه الرغبة والحماس الشديدين في النجاح في اتخاذ قراراته الإدارية، وبالتالي النجاح والتقدم في عمله.

وأما بالنسبة لمتغير الخبرة فيكون الموظف في سنوات خبرته من (6-10) سنوات في مقتبل وظيفته التي تفرض عليه العمل بجد والإبداع في مختلف الأقسام أملاً في زيادة خبرته ليكون حاكما إداريا تسهل عليه مواجهة جميع الظروف المحتملة.

4.4 التوصيات:

في ضوء ما تقدم فان الدراسة توصي بما يلي:

1-جاءت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لعناصر التحليل الاستراتيجي (تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في وزارة الداخلية الأردنية كانت مرتفعة، لأنه بات من المحصلة الوطنية ارتقاء الوزارة إلى مستوى التحديات المعاصرة، وهو ما يستوجب انتهاج اسلوب التحليل الاستراتيجي مما له الأثر في وصول أهداف الوزارة للمنافسة من خلال الإدراك المعاصر لعناصر التحليل الاستراتجيي. ومن هنا

فأنه يجب على وزارة الداخلية الاستمرار على هذا النهج من التحليل الاستراتيجي الذي يؤدي إلى النمو والتوسع واستمرار واستقرار الوزارة ومقدرتها على مواجهة التحديات والتغييرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، وان يكون الحكام الإداريون على قناعة بأهمية التحليل الاستراتيجي وإيصال هذه القناعة إلى العاملين معهم من الموظفين الإداريون الذين سوف يصبحون بمثل مناصبهم مستقبلا وذلك من خلال منحهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم، وعقد الدورات التدريبية، والندوات، والنشرات التوضيحية.

2-ضرورة إضفاء طابع التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية في جميع مراحل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك بفتح قنوات اتصال فعّالة سواء داخل المنظمة أو خارجها، وان تهدف استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي إلى تكيّف الأفراد وتأقلمهم مع المتغيرات التي تحصل على مستوى العمل، وإيجاد نوع من التناسق بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة، والا سيكون مصير تلك العملية الفشل.

3-ضرورة التوسع في دراسة عناصر التحليل الاستراتيجي ميدانيا ومحاولة استخدام وسائل حديثة لجمع البيانات وبخاصة البيانات الكمية، وإعادة النظر بالأساليب والمبادئ الإدارية التقليدية المستخدمة مما يساعد الوزارة على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها المنطقة والتي تفرض على الوزارة القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل وهذا أيضا احد أهم أهداف هندسة العمليات الإدارية.

4-ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة بعملية التحليل الاستراتيجي والاستماع لآرائها والأخذ بالمقترحات التي تقدمها وجعلها شاملة تغطي جميع جوانب الوزارة، ويجب إطلاع جميع الحكام الإداريون والموظفون الإداريون على مصفوفة التحليل الاستراتيجي لان هذا يساعدهم على تقبل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

5-ضرورة اهتمام الوزارة بآراء واقتراحات متلقي الخدمة، لأن رضا العميل يعد أهم الأركان الأساسية لنجاح الوزارة، وذلك عن طريق اللقاءت مع متلقي الخدمة، وصناديق الاقتراحات.

6-ضرورة التنسيق بين وزارة الداخلية والوزارات الأخرى كوزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية على سبيل المثال، سيما وان بعضها لديه الخبرة الواسعة في مجال التحليل الاستراتيجي، وتمتلك قدرات استشارية يمكن توظيفها لنجاح عملية التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من أجل:

أ- تبادل الخبرات في مختلف القضايا التي تتعلق بموضوع التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ب- الاستفادة من البرامج التدريبية التي تنفذ من قبل هذه الوزارات.

ت- تقييم النتائج المختلفة ومقارنتها واستخلاص المؤشرات المناسبة للحكم على مدى ما تحقق من إتباع اسلوب التحليل الاستراتيجي، وإعادة الهندسة على الأصعدة الفنية أو البشرية أو التنظيمية.

ث- متابعة البحث من قبل الآخرين والاستفادة من هذه الدراسة بإجراء دراسات أخرى.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو قاعود ، غازي رسمي، (2006)، **دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

أبو وطفه، حسام، (2010)، العوامل المؤثرة في أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، **مجلة جامعة عين شمس**، العدد(5)، المجلد(3)، ص ص 89-117.

بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر**، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حامد، سعيد شعبان، (2008)، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العلميات الإدارية (الهندرة) دراسة ميدانية على شركة الكهرباء السعودية، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة القاهرة، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد (70) السنة السابعة والأربعون، ص ص 253 -294.

حسين، سلامة عبد العظيم، (2009)، **ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم**، الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة.

الحسيني، فلاح حسن عداي، (2006)، **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حنون، نادية مراد يوسف، (2010)، **درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ص ص 12-14.

حياة، براهيمي، (2007)، **أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد للالكترونيات بولاية برج**

بوعريريج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

الدجني، إياد علي يحيى، (2006)، **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الرشيدي، سعد، عايد، (2010)، **التخطيط الاستراتيجي وأثرة في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.

رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006)، **إعادة هندسة العمليات**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، متوفر عبر: www.dr-mamdouhrefaiy.com/book/e3adt_handast.doc

الزعبي، حسن علي، (2005)، تقييم الفرص والتهديدات الاستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية – دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 32، العدد 1، ص 77-97.

زويلف، إنعام محسن حسن، (2009)، **دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية**، بحث غير منشور، جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

سالم، محمد علي، (2009)، **الإدارة الاستراتيجية**، ط1، عمان: دار البداية.

سامي، عمري، (2007)، **فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات في تبسة**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

السلمي، علي، (1996)، إدارة الموارد البشرية، غريب الفجالة: مكتبة الإدارة الجديدة.

سلسلة الإدارة المثلى، (2002)، **التفكير الاستراتيجي**، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

الشرقاوي علي،د.ت، **إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون سنة نشر.

صبري، داليا، (2010)، "**العوامل الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط.

عبد الحفيظ، أحمد صالح، (2003)، **المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسين. (2008). **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعد مرزوق؛ الحمالي، راشد محمد، (2004)، **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة**، المؤتمر الوطني الأول للجودة، الكويت، 17 مايو 2004 م، ص 15- 26.

الغالبي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد، (2007)، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

الفرا، ماجد محمد؛ عطا الله، مير رجب، (2006)، **التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة**، بحث غير منشور، جامعة الزقازيق، مصر.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكرخي ،مجيد، (2009)،**التخطيط الاستراتيجي :عرض نظري وتطبيقي**، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر.

الكساسبة، محمد مفضي عثمان، (2004)، **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال – دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن**، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

اللوزي، موسى، (2002)، **التنمية الإدارية**، عمان: دار وائل للنشر.

المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001)،**إدارة واستراتيجية العمليات**:عمان.

المجالي، إيمان، (2008)، "**أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.

المرسي، جمال الدين (2003): **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، مصر: الدار الجامعية.

المغربي،عبد الحميد عبد الفتاح، وغريبة ،رمضان فهيم، (2006)، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، الرياض: مكتبة الشقري.

المغربي، عبد الحميد، (1999)، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية.

ميا علي، زاهر بسام، سوما سليطين، (2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29) العدد (1) ص ص 149-167.

نصيرات فريد، والخطيب صالح، (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، **مجلة دراسات**، المجلد: 32، العدد 2، ص ص:415 – 433.

هاينز، ستيفن، (2007)، **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، (ط3)، ترجمة رفاعي محمد وسيد عبد المتعال، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

وزارة الداخلية الأردنية، مديرية الأداء المؤسسي والتطوير، 2011م، عمان.

يونس ، طارق شريف، (2002)، **الفكر الإستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة في التجارب،العالمية والعربية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ب. المراجع الأجنبية:

Ahadi, H. (2004). An Examination of the Role of Organization Enables in

Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology. **Information Resources Management Journal**, Vol. (17), No. (4), pp. 110-118.

Ahmad, H.; Francis, A. and Zairi, M.. (2007). Business Process Reengineering: Critical Factors in Higher Education. **Management Journal of Bradford**. Vol. (13), No. (3), pp. 451-455.

AL- Ghamdi, Salem M., (2005),"The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study", **International Journal of Management**, Vol. (22), No. (3), pp. 376-395.

Allison Micheal &Jude Kaye(2005) Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook, 2nd ed. NJ,: **John Willey & Sons Inc**., PP. 1-2.

Alpkan, et.al. (2005)"Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli", **International Strategic Management Congress**, published in Proceedings Book.

Al-Shammari, Hussam, Hussein Raef T. (2008) "Strategic Planning in Emergent Market Organizations: Empirical Investigation", **International Journal of Commerce and Management**, Vol. (18), No. (1), pp. 47 – 59.

Al-Mashari, M. and Zairi M (2001), "Business process reengineering: a survey of international experience", **Business Process Management journal**, Vol. (7), No. (5), pp.437-55.

Bruss, L. and Ross, H. (1993), "Operations, readiness and culture: don't reengineer without considering them", Inform, April, pp.57-64.

Chan, S. L.,and Chung, F. C. (1997), "A conceptual and analytical framework for business process reengineering", **International Journal of Production Economics, special Issue on Business Process Reengineering**, Vol. (50), No. (5), pp.211-223.

David, F. 1997. **Concept of Strategic Management. Englewood Cliffs**. N. J. , U. S. A. p.119

Endlich, Norman A., (2001), "An Investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning", Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, October.

Hunger, David, J. & Wheelen, Thomas L. (1998). **"Strategic Management**", 6^{th} ed. **, Addison- Wesley Longman**. Inc U.S.A.d' organization, Paris.

Halamachi, A. and Bovaird, T. (1997), "Process reengineering in the public sector: learning some private sector lessons", Technovation, Vol. (17), No. (5), pp.227-36.

Hammer, M. and Champy, J, (1993), "Reengineering the Corporation: Amanifesto for Business Revolution". New York: Harper Business,

pp.32-36.

Hammer, M. and Stanton, A. (2000). The **Re-Engineering Revolution** Handbook. New York: Harper Business.

Harvey, Don & Brown, Donald R., (2001), **An Experiential Approach to Organization Development**, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Hutton, G. (1996), "Business process re-engineering- a public sector view", in Armistead, C. and Rowland, C.(Eds), Managing Business Processes- BPR and Beyond, Wiley, New York.

Homa, P. (1995), "Business process re-engineering theory-evidence-based practice", **Business Process Re-engineering and Management Journal**, Vol.1, No.3.

Jackson, N. (1997), "Business process re-engineering 96", Management Service, February, pp.34-36.

Jennings David, John J. Disney (2006), "Designing the strategic Planning Process: does Psychological Type Matter?", **Management Decision**, Vol. (44), Issue: (5), pp. 598 – 614.

Kettinger, W. J., Teng, James T. C. & Guha, Subashish, (1996), "Information Architectural Design in Business Process Reengineering", **Journal of Information Technology**, Vol. (11), No. (4), pp.27-37.

Lowenthal, J. (1994), "Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate vitalizations", **Quality Progress**, February.

McNicol Sarah (2005) The Challenges of Strategic Planning in Academic Libraries, **New Library World**, Vol. (106), Issue (11/12), pp: 496 – 509.

Maull, et al. (1995), "Current issues in business process re-engineering", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. (15), No. (11), P.47.

Raymond, L. and Bergeron, F. (1998), "Determents of business process reengineering success in small and large enterprises: an empirical study in the Canadian context", **Journal of Small Business Management**, Vol. (36), No. (1), pp.72-86

Shackleton, V. (1996). **Business Leadership**. London: Routledge.

Trkman, Peter (2010) "The Critical Success Factors of Business Process Management", **International Journal of Information Management** Vol. (30), No. (2), pp.125–134.

Tennat, C. (2005). "The Application of Business Process Reengineering in the U.K.", **TQM Magazine**, Vol. (17), No. (6), pp. 537-545.

Tippins, M.J., Sohi, R.S. (2003), "IT Competency and Firm Performance: is Organizational Learning a missing Link?", **Strategic Management Journal**, Vol. (24), No. (8), pp. 45-61.

Willie, A(2010) "Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks", **Strategic Management Journal**, Vol. (33), No (3), pp: 653-661.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

أخي الموظف الكريم ،

تحية طيبة وبعد ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة*) في وزارة الداخلية الأردنية" نأمل منكم التكرم بتعبئة كافة الفقرات الواردة في الاستبانه شاكرين حسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانه ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم أجمل التحيات ،،،

الباحث
إسماعيل محمد الصرايره

---

* إعادة تصميم العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث التغيير التنظيمي بشكل يركز على العملاء، والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف، لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء كالتكلفة، وسرعة الإنجاز، ومستوى الخدمة وجودتها.

أولا: المعلومات العامة :

يرجى تعبئة المعلومات الآتية ووضع إشارة (√) في المكان المخصص:

1- النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر :

☐ أقل من 25 سنة ☐ 26- 35

☐ 36 – 45 ☐ 46 - 55

☐ أكثر من 56 سنة

3- المؤهل العلمي :

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4- المستوى الوظيفي :

☐ محافظ ☐ متصرف

☐ مدير قضاء ☐ موظف إداري

5- الخبرة :

☐ أقل من (5) سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنه ☐ من 16 إلى 20 سنة

☐ أكثر من (21) سنة

ثانيا: يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذى تراه مناسباً:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول : الوعي بمفهوم التحليل الاستراتيجي.						
1	يسعى موظفو وزارة الداخلية دائما إلى زيادة معرفتهم بمفهوم التحليل الاستراتيجي.					
2	تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي ضرورية لصياغة الأهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
3	تقوم وزارة الداخلية بتحليل البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف).					
4	تقوم وزارة الداخلية بتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).					
5	تعمل وزارة الداخلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.					
بُعد التحليل الاستراتيجي، عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)						
أ- البيئة الداخلية: عناصر القوة والضعف (SW)						
6	تهتم وزارة الداخلية بتطوير الجوانب التكنولوجية والمعرفية.					
7	تمتلك وزارة الداخلية نظام معلومات متكامل.					
8	تقوم استراتيجية وزارة الداخلية على استغلال نقاط القوة لصالحها.					
9	تحاول وزارة الداخلية التغلب على نقاط الضعف لصالحها في عملها الاستراتيجي.					
10	نقاط قوة وضعف أخرى أذكرها:					
ب- البيئة الخارجية: الفرص والتهديدات (OT)						
11	تمتلك وزارة الداخلية آلية تنظيمية لاستكشاف الفرص.					
12	تحاول وزارة الداخلية الحد من أثر التهديدات على أعمالها الاستراتيجية.					
13	تتأثر وزارة الداخلية بقوى الضغط على متخذي القرارات.					
14	تهتم وزارة الداخلية بالمبادرات الوطنية الايجابية لدعم التطوير وتجذير ثقافة التميّز (مثل جائز الملك عبد الله الثاني للتميّز).					
15	تتوفر لدى وزارة الداخلية قاعدة بيانات حول البيئة الخارجية (الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية،....).					
16	فرص وتهديدات أخرى أذكرها:					

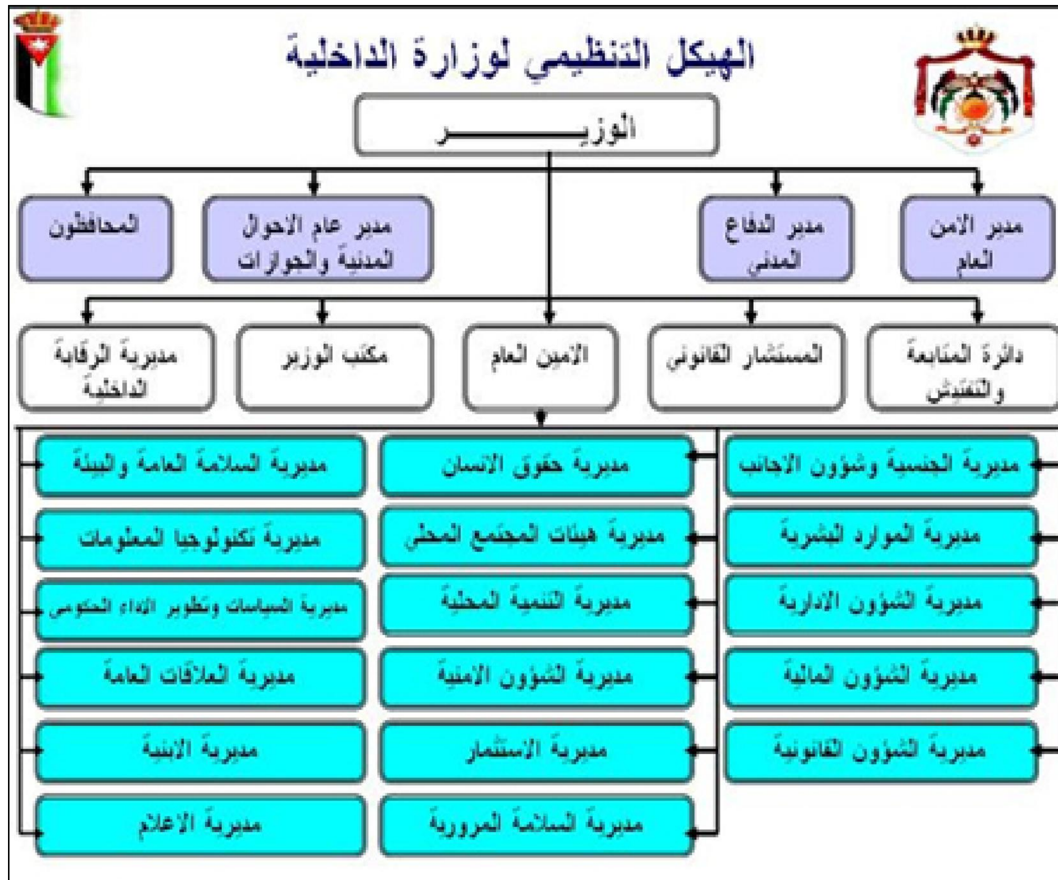
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثاني: بُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة*)						
أ- ثقافة المنظمة:						
17	لدي موظفي وزارة الداخلية وعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها في وزارة الداخلية.					
18	تعمل وزارة الداخلية على نشر ثقافة التغيير من خلال إطلاع الموظفين على مستجدات العمل.					
19	تهتم وزارة الداخلية بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق برامج الهندرة.					
20	تؤمن وزارة الداخلية بالتغيير الجذري في عملياتها التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
21	تسعى وزارة الداخلية إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة، والأداء، والخدمة المميزة، وسرعة الإنجاز.					
22	تلتزم الإدارة العليا بوزارة الداخلية بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها.					
ب- الاتصال الإداري:						
23	تدعم وزارة الداخلية الاتصال غير الرسمي في العمل.					
24	تعزز وزارة الداخلية الاتصال الفعّال بين الموظفين أنفسهم والمجتمع المحلي.					
25	تهتم وزارة الداخلية بتوفير حوار مهني متبادل بين الموظفين لزيادة الثقة بأنفسهم.					
26	تهتم وزارة الداخلية بكل من يبدي أي اقتراحات أو انتقادات بالتغذية العكسية وبشكل مستمر					
27	تعمل وزارة الداخلية على عقد لقاءات دورية مع فئات المجتمع المحلي.					
ج- استراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي:						
28	تعمل وزارة الداخلية على الحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتفرقة.					
29	تحدد وزارة الداخلية الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء تقويم الأداء.					
30	تهتم وزارة الداخلية بتدريب موظفيها على مهارات خاصة كحل المشكلات وصنع القرار.					
31	تسعى وزارة الداخلية إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية.					
32	تهتم وزارة الداخلية بتطوير الموارد البشرية على مستوى الوزارة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
د- التمكين الإداري:						
33	تسعى وزارة الداخلية إلى منحي سلطات أعلى بشكل دائم.					
34	تسعى وزارة الداخلية إلى إكسابي مهارات تدعم أدائي الوظيفي.					
35	تهتم وزارة الداخلية بمنح الموظفين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات الإدارية.					
36	تعمل وزارة الداخلية على استحداث كادر إداري قوي لديه القدرة على تقديم خدمات تفوق توقعات المتعاملين مع الوزارة.					
و- الاستعداد للتغير:						
37	لدي موظفي وزارة الداخلية الاستعداد لإتباع طرق وأساليب مستحدثة في العمل.					
38	تدعم وزارة الداخلية الابتكارات الفكرية لدى موظفيها.					
39	تتوفر في وزارة الداخلية إرادة سياسية داعمة للتغيير (الإدارة العليا).					
40	تهتم وزارة الداخلية بتبني معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميّز وتوفير متطلباتها لتطوير العمل المؤسسي.					

الملحق (ب)

الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الأردنية.

الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية



المصدر : الهيكل التنظيمي، الوصف التنظيمي لوزارة الداخلية، 2006

الملحق (ج)

أسماء المحكمين

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. حلمي شحاده	جامعة مؤتة
2	أ.د. نضال الحوامده	جامعة مؤتة
3	أ.د. علي العضايله	جامعة مؤتة
4	أ.د. سعيد الطراونه	جامعة مؤتة
5	د. فاطمه الربابعه	جامعة مؤتة
6	د. حسين العزب	جامعة مؤتة
7	د. محمد المحاسنة	جامعة مؤتة
8	د. خالد أبو الغنم	جامعة عمان العربية
9	د. فواز الشواوره	جامعة مؤتة